

Marketing & Menedzsment

The Hungarian Journal of Marketing and Management



A nonprofit szektorban való munkavállalás kompetenciaszükségei

Kompetenciaalapú coping és a személyiség kapcsolatának vizsgálata

A munkavállalói bevonás lehetőségei és korlátai: egy bevonást célzó vezetői döntés hatásának vizsgálata egy hazai középállalatban

Smart cities and quality of life in Budapest: An Urban Consumer Perception-Based Approach

Adapting Under Pressure: Exploring Dynamic Capabilities in the Post-COVID iMICE Sector in Hungary

A tudományos és technológiai parkok mint komplex rendszerek

Virtual influencers in Tourism Marketing: Opportunities, Challenges, and Future Considerations

Válságok nyomán átalakuló fogyasztói magatartás



Kiadja a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

ISSN 1219-0349 (nyomtatott) (2021-es évfolyamig)

ISSN 2786-3395 (online) (2021-es évfolyamtól)

Főszerkesztő:

Szűcs Krisztián

egyetemi docens, PTE KTK

Lapigazgató:

Kuráth Gabriella

egyetemi docens, PTE KTK

Lapmenedzser:

György Dávid

PhD hallgató, PTE KTK

Szerkesztők:

Ásványi Zsófia
egyetemi docens PTE KTK
Csapó János
egyetemi tanár, PTE KTK

Nagy Ákos
egyetemi adjunktus, PTE KTK
Rideg András
egyetemi docens, PTE KTK

Takács András
egyetemi tanár, PTE KTK

Szerkesztőbizottság elnöke:

Törőcsik Mária

Professor Emerita, PTE KTK

Szerkesztőbizottság tiszteletbeli elnöke:

Reketttye Gábor

Professor Emeritus, PTE KTK

Szerkesztőbizottság:

Bakacsi Gyula - Budapesti Gazdasági Egyetem
Bélyácz Iván - Pécsi Tudományegyetem
Dajnoki Krisztina - Debreceni Egyetem
Fehér Katalin - Nemzeti Közszerzők Egyetem
Guld Ádám - Pécsi Tudományegyetem
Hetesi Erzsébet - Szegedi Tudományegyetem
Jarabka Ákos - Pécsi Tudományegyetem
Lőrincz Katalin - Pannon Egyetem
Michalkó Gábor István - Pannon Egyetem

Piskóti István - Miskolci Egyetem
Rappai Gábor - Pécsi Tudományegyetem
Simon Judit - Budapesti Corvinus Egyetem
Szakály Zoltán - Debreceni Egyetem
Szerb László - Pécsi Tudományegyetem
Ulbert József - Pécsi Tudományegyetem
Veres Zoltán - Pannon Egyetem
Vitai Zsuzsanna - Pécsi Tudományegyetem
Vörös József - Pécsi Tudományegyetem

Külföldi szerkesztőbizottsági tagok:

Braun, Robert - Institute for Advanced Studies,
Austria
Fodor, Andy - Ohio University College of
Business, United States
Morkūnas, Mangirdas - Mykolas Romeris
University, Lithuania

Nagy, Bálint Zsolt - Babes-Bolyai University,
Romania
Pausits, Attila - Donau-Universität Krems, Austria
Pivčević, Smiljana - University of Split, Croatia
Šauer, Martin - Masaryk University, Czech Republic
Wagner, Udo - University of Vienna, Austria

Olvasószerkesztő:

Szilágyi Mariann

PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont

Technikai felelős:

Acél Róbert

PTE Egyetemi Levéltár

Szerkesztőség címe:

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
7622 Pécs, Rákóczi út 80.
E-mail: mm@ktk.pte.hu

A kiadó címe, székhelye:

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tartalom

LIX. évfolyam 4

<i>Sipos Norbert, Szabó Dorottya Anna</i> A nonprofit szektorban való munkavállalás kompetenciaszükségei	4	<i>Vanda Horváth, Judit Zsuzsanna Galambos</i> Adapting Under Pressure: Exploring Dynamic Capabilities in the Post-COVID iMICE Sector in Hungary	54
<i>Szántó Gerda</i> Kompetenciaalapú coping és a személyiség kapcsolatának vizsgálata	17	<i>Tóth Csilla, Fehérvölgyi Beáta, Kovács Zoltán, Háy András</i> A tudományos és technológiai parkok mint komplex rendszerek	65
<i>Benkó Aliz, Csillag Sára</i> A munkavállalói bevonás lehetőségei és korlátai: egy bevonást célzó vezetői döntés hatásának vizsgálata egy hazai közép vállalatban	30	<i>Monica Coronel-Padilla, Anna Irimiás</i> Virtual influencers in Tourism Marketing: Opportunities, Challenges, and Future Considerations	80
<i>Songling Chang</i> Smart cities and quality of life in Budapest: An Urban Consumer Perception-Based Approach	41	<i>Bálint Alexandra</i> Válságok nyomán átalakuló fogyasztói magatartás	92

Content

Volume LIX. Issue 4

<i>Norbert Sipos, Dorottya Anna Szabó</i> Competence Needs for Non-profit Sector Employment	4	<i>Vanda Horváth, Judit Zsuzsanna Galambos</i> Adapting Under Pressure: Exploring Dynamic Capabilities in the Post-COVID iMICE Sector in Hungary	54
<i>Gerda Szántó</i> Exploring the relationship between competency-based coping and personality	17	<i>Csilla Tóth, Beáta Fehérvölgyi, Zoltán Kovács, András Hány</i> Science and Technology Parks as Complex Systems	65
<i>Aliz Benkó, Sára Csillag</i> Employee Participation in practice: Opportunities and constraints in the context of participation oriented managerial decision. Case study of hungarian SME's	30	<i>Monica Coronel-Padilla, Anna Irimiás</i> Virtual influencers in Tourism Marketing: Opportunities, Challenges, and Future Considerations	80
<i>Songling Chang</i> Smart cities and quality of life in Budapest: An Urban Consumer Perception-Based Approach	41	<i>Alexandra Bálint</i> Consumer behavior changing in the wake of crises	92

A nonprofit szektorban való munkavállalás kompetenciaszükségletei

Sipos Norbert, Szabó Dorottya Anna

Pécsi Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.01>

A TANULMÁNY CÉLJA

A nonprofit szektorban dolgozó felsőfokú végzettséggel rendelkezők eltérő kompetenciaszükségleteinek feltárása az állami és a versenyszféra függvényében. Míg a profitorientált vállalatok számára elsődleges cél a profitmaximalizálás, valamint a vállalat fennmaradása, fejlődése és növekedése, addig a nonprofit szervezetek célja valamilyen igény kielégítése. Eltérő céljuk következtében lényegesen más elvek mentén működnek ezen szervezetek, így merült fel vizsgálati fókusként a benne dolgozók jellemzőinek azonosítása. Kutatásunk célja azonosítani, hogy a versenyszférától és az állami szférától mennyiben eltérő kompetenciák, kompetenciacsoportok szükségesek és jellemzőek a nonprofit szektorban dolgozó diplomások körében.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A Pécsi Tudományegyetemen megvalósított Diplomás Pályakövetési Rendszer Frissdiplomások felmérésének 2019 és 2020 évi adatait használtuk fel. A reprezentatív felmérésből 1 636 végzett adatain vizsgáltuk meg multinomiális regresszió segítségével a nonprofit szektorhoz képest az állami és a versenyszférában való munkavégzés esélyét a kompetenciacsoportok jellemzői alapján, összesen 5 kompetenciacsoport kapcsán.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A nonprofit szektorban más szektorokhoz képest sokkal fontosabbak az interakciós kompetenciák (a kapcsolatteremtő, kommunikációs képesség, a konfliktuskezelés, illetve az érzelmi intelligencia, nonverbális kommunikáció, valamint az udvariasság). Az idegennyelv-ismeret az állami, a szaktudás pedig a versenyszférához képest szükséges nagyobb mértékben. Megállapításaink szerint a nonprofit szektornak tudatosítani kell a felsőfokú tanulmányokat folytatók körében, hogy nagy hangsúlyt kell fektetni az emberi interakcióra már a képzés során.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Ezt az aspektust az ilyen témájú kurzusok oktatóinak is meg kell vizsgálniuk, szükség esetén beépíteni az ilyen kompetenciák fejlesztését megcélzó feladatokat, tanulási elemeket. Ezen eredmények tudatosításával a nonprofit szektor sikeressége növelhető a megfelelő munkaerő képzése és kiválasztása következtében.

Kulcsszavak: Diplomás Pályakövetési Rendszer, kompetenciaszükséglet, nonprofit szektor

BEVEZETÉS **INTRODUCTION**

A nonprofit szektorban működő szervezetek számos szempont mentén különböznek az egyéb szektorokban tevékenykedő szervezetektől, az egyik leglényegesebb különbséget már az elnevezés is tartalmazza. Míg a profitorientált vállalatok számára elsődleges cél a profitmaximalizálás, valamint a vállalat fennmaradása, fejlődése és növekedése, addig a nonprofit szervezetek célja valamilyen igény kielégítése, a profitszerzés nem jelenik meg prioritásként. Természetesen ettől függetlenül a nonprofit szervezeteknek is szükségük van pénzügyi forrásokra, és a tevékenység révén realizálhatnak profitot, azonban ezt visszaforgatják, az adott cél, tevékenység megvalósítására fordítják (Bajner 2008; Morris 2000). A nonprofit szektor a for-profit, valamint az állami szektorhoz képest lényegesen más elvek mentén, más keretrendszerben működik, így merült fel a benne dolgozók kompetenciajelzőinek azonosítása. Kutatásunk során megpróbáljuk azonosítani, hogy a versenyszférához és az állami szférához képest milyen kompetenciák, kompetenciacsoportok szükségesek és jellemzőek a nonprofit szektorban dolgozó diplomások körében.

A NONPROFIT SZÉKTOR SAJÁTOSSÁGAI, JELENTŐSÉGE **CHARACTERISTICS AND** **IMPORTANCE OF THE NON-PROFIT SECTOR**

A nonprofit szektor megjelenésekor annak meghatározása, a piaci és állami szektortól való elhatárolása nehézkes volt, a kifejezés hazánkban az 1980–1990-es években lett használatos, annak ellenére, hogy a szektor természetesen korábban is jelen volt (Kuti-Marschall 1991). Összességében a nonprofit vagy civil szervezetek széleskörűen elfogadott ismérvei a következők: a hazai és külföldi szakirodalom alapján:

- intézményesültek, önszabályozóak – önkormányzattal rendelkező szervezetek, amelyek
- közhasznú tevékenységet folytatnak,

- függetlenek az adott ország kormányától, az államtól, valamint az egyes pártoktól és egyházaktól is,
- emellett pedig önkéntes tagságon alapulnak,
- és a nyereséget nem osztják ki osztalék-ként (Dobrai-Farkas 2014; Kaprinay 2015; Lukács 2007; Kuti-Marschall 1991; Lester-Helmut 1997).

Az önkéntesség fogalma több szempontból is megjelenik, a tagok csatlakozása és sokszor a munkavégzés, támogatás is önkéntesként zajlik. Annak ellenére, hogy a definíciójából is adódóan a nonprofit szervezeteknek (melyeket gyakran a harmadik szektornak is neveznek, a piaci és az állami mellett) az államtól függetlenül kell működniük, funkciójukat tekintve több esetben átfedésben működnek az állami tevékenységekkel. Ilyen tevékenység lehet például az újraelosztás, amely megjelenik az állami szférában is (pl. segélyek, nyugdíjrendszer), és a nonprofit szektorban is fontos szerepe van (pl. számos szervezet foglalkozik a rászorulóknak támogatásával). A nonprofit szektornak fontos szerepe lehet továbbá egyes csoportok érdekvédelmében, szociális problémák kezelésében, illetve a társadalom különböző kielégítetlen szükségleteinek, önszabályozásának megoldásában (Kaprinay 2015; Gyórfy 1995).

A nonprofit szervezetek száma és jelentősége az 1990-es évek elejétől növekedett meg Magyarországon (Duczón et al. 2008). A nonprofit szervezetek száma 2016 óta hatvanezer körül stagnál, a szervezetek 5,6%-a működik ebben a formában, legnagyobb részük a kultúra és szabadidő, valamint az oktatás és kutatás területeken, de jelentős számú szervezet foglalkozik a társadalmi, közösségi és szociális ellátási területekkel is.

2023-ban összesen 3,6 millió fő volt valamely nonprofit szervezet tagja, a szektorban foglalkoztatottak száma 2023-ban 162,2 ezer fő volt, mely a teljes hazai foglalkoztatottsági létszám 4,2%-a. A foglalkoztatottak létszámánál jelentősen magasabb az önkéntesek száma (394 ezer fő) (KSH 2024c; 2024e).

A nonprofit szektor néhány főbb adata összehasonlítva a piaci szektorral, a következő, 1. számú táblázatban látható.

1. táblázat: A nonprofit és piaci szektor összehasonlítása néhány fontosabb gazdasági jellemző mentén
Table 1. Comparison of the Nonprofit and Market Sectors Along Some Key Economic Characteristics

	Nonprofit szektor	Piaci szektor
Szektor bevétele (millió Ft)	4 207	183 770 895
Szervezetek száma (db)	61 076	901 708
Egy szervezetre jutó bevétel (millió Ft)	69	204
Egy foglalkoztatottra jutó bevétel (ezer Ft/fő)	26	55 175
Foglalkoztatottak száma (ezer fő, összes)	162	3 331

Forrás: saját szerkesztés a KSH (2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2025) alapján

Az állami szférában foglalkoztatottak aránya az országban a teljes foglalkoztatottak létszámának körülbelül 20%-át teszi ki, a költségvetési szervek és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek száma pedig 2023-ban 12 377 db volt (OECD 2023; KSH 2025).

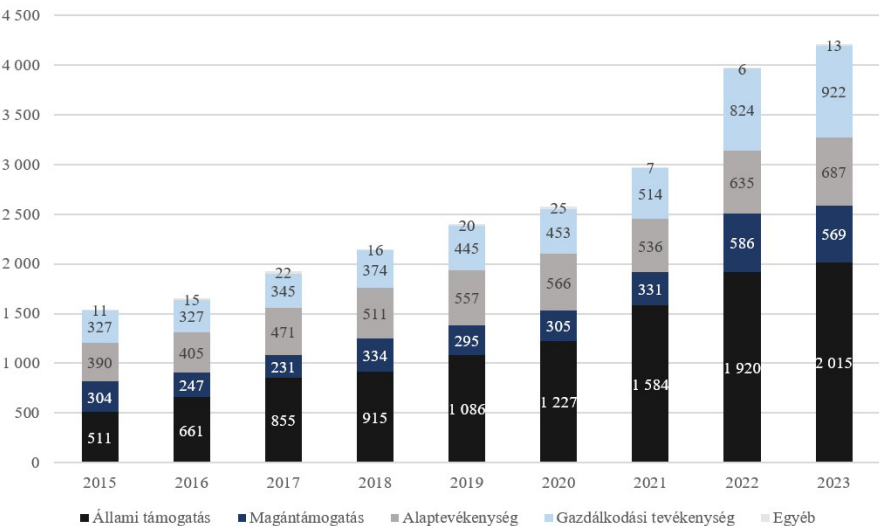
Míg a piac más szereplői bevételeiket jellemzően saját működésükből szerzik, addig a nonprofit szervezetek forrásainak jelentős része az államtól származik, azonban emellett a gazdálkodási tevékenységből, magántámogatásokból származó be-

vételek fontossága is jelentős. A szektor bevétele 2013 és 2023 között több mint háromszorosára nőtt, míg 2013-ban összesen 1 241 milliárd Ft bevétel keletkezett a szektorban, addig 2023-ban már 4 206 milliárd Ft, ezt azonban majdnem teljes mértékben fel is használták működésükre, céljaik elérésére a szervezetek (KSH 2024b; 2024c). A teljes nonprofit szektor bevételeinek alakulását és a források megoszlását a következő, 1. számú ábra tartalmazza, 2015 és 2023 között, milliárd Ft-ot ábrázolva

1. ábra: A nonprofit szektor bevételei (2015–2023)

Figure 1. Non-profit sector revenues (2015–2023)

A nonprofit szektor bevételeinek alakulása források szerint
2015 – 2023 (milliárd forint)



Forrás: saját szerkesztés a KSH 2024b alapján

A nonprofit szektor tehát bár a versenyszféránál és az állami szféránál sokkal kisebb szerepet kap a gazdaság működésében, azonban fontos, elsősorban

társadalmi feladatokat lát el, sok esetben segítve az állam működését is. Mindezek által szerepük nem elhanyagolható a munkaerőpiacon és ebből adódó-

an az oktatási intézményekben sem. Nem mindegy, hogy milyen kompetenciákat fejleszt az oktatás a nonprofit szektor speciális igényeinek megfelelően, ebből adódóan érdemes feltárni, hogy mennyiben térnek el ezek a kompetenciák ténylegesen a versenyszféra és az állami szféra elvárásaitól.

MUNKAHELYEK KOMPETENCIASZÜKSÉGLETEI COMPETENCY REQUIREMENTS FOR WORK

A frissdiplomások munkaerőpiaci érvényesüléséhez számos kompetencia szükséges, ezért a képzés során is hangsúlyosak. A felnőttképzési törvény szerint a kompetencia „*a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére*” (vö. 2001. évi CI. törvény). Egy részük adotttság, de többségük fejleszthető, élethosszig tartó tanulást igényel (Fabulya et al. 2017). Rychen–Salganik (2003) funkcionális megközelítésben a kompetenciát olyan képességgként írják le, amely lehetővé teszi az összetett követelményeknek való megfelelést pszichoszociális előfeltételek mozgósításával. A kompetencia belső rendszere magában foglalja a tudást, a készségeket, az attitűdöket, az érzelmeket, az értékeket és a motivációt, így nem pusztán készségek halmazaként, hanem az egyén cselekvéseivel együtt értelmezhető rendszerként jelenik meg. Az egyén és közösség szintjén is hozzájárul a sikeres élethez és a társadalom működéséhez. Három kulcskompetencia-kategóriát különböztetnek meg: interakció heterogén csoportokban, önálló cselekvés, valamint eszközök interaktív használata (Rychen–Salganik 2003).

Az Európai Unióban alap-, bázis-, kulcs-, generikus, valamint speciális/funkcionális kompetenciák különíthetők el (Szabó 2014). Az OECD 1997–2002 közötti kutatása három csoportban 23 olyan kompetenciát azonosított, amelyek a munkaerőpiacon kiemelten fontosak. A kulcskompetenciák közé tartozik a kommunikáció, a számszerűsítési készség, a csoportmunka, a problémamegoldás, valamint a tanulás és a teljesítmény fejlesztése. A munkakompetenciák közé sorolható a rugalmasság, a kreativitás, az önálló döntéshozatal, a cselekvőképesség, az idegennyelv-ismeret, a magabiztosság, a kritikus szemlélet, a lehetőségek feltárása és a felelősségtudat. A vezetői kompetenciák közé tartozik többek között a vezetés, a motiválás, a hibákból tanulás, a kapcsolattartás, a döntéshozatal, az eredmény- és folyamatfókusz, a stratégiai előrelátás és az etikus hozzáállás (Karscsics 2007; Szabó 2014).

A Tuning-projekt részeként három általános kompetenciacsoportot határoztak meg: az eszközjellegű kompetenciák (pl. a kognitív-technológiai, illetve nyelvi készségek), az interperszonális kompetenciák (szociális készségek), a szisztematikus kompetenciák (értés, érzékenység és tudás kombinációja). A projekt keretein belül a legfontosabbként azonosított kompetenciák minden szakterületen az elemzés és a szintetizálás képessége, a tanulásra való képesség és a problémamegoldási készségek voltak (Tuning 2008).

A munkaerőpiacra kilépő végzetektől a munkáltatók nemcsak szakmai tudást, hanem a munkavégzéshez szükséges egyéb kompetenciákat is elvárnak, ezért a felsőoktatásban felértékelődött a gyakorlati alkalmazhatóság és a kompetenciaalapú oktatás szerepe (Sipos et al. 2020). Varga et al. (2017) vizsgálata szerint a munkáltatók legfontosabbnak az idegen nyelvi kommunikációt, az informatikai ismereteket, a terhelhetőséget, a problémamegoldást, a tanulási képességet, a rugalmasságot és az önértékelést tartották, ráadásul többségük szerint ezek jelentősége az előző öt évben nőtt. A hallgatók ezzel szemben inkább a kommunikációs készséget, a hibákból tanulás képességet, valamint a gazdasági és műszaki ismereteket értékelték kiemelten, a két lista közös elemei csupán az idegen nyelvi és informatikai kompetenciák voltak. Pirohov-Tóth (2022) eredményei alapján a legfontosabb kulcskompetenciák az önálló munkavégzés, a megbízhatóság és a csapatmunka. A COVID előtt a terhelhetőség és a szabálykövetés is ide tartozott, a járvány után azonban a pontosság, precizitás és a kommunikációs készség szerepe erősödött fel.

Tóthné Téglás & Kelemen-Erdős (2020) kutatásai szerint a pályakezdőkkel szemben az alapvető munkavállalói kompetenciákon felül külön elvárás-ként jelenik meg a nyitottság, az alkalmazkodóképesség és az alapvető feladatmegoldási kompetenciák megléte. A komplex problémamegoldás, magas szintű szakmai kompetenciák szerepe a későbbiekben lesz jelentős.

Annak érdekében, hogy a felsőoktatásból kikerülő frissdiplomások könnyebben tudjanak bekerülni a munka világába, a képzésnek muszáj alkalmazkodni a munkaerőpiaci igényekhez és a szakmai ismeretek átadása mellett a megfelelő kompetenciák fejlesztésére fókuszálni, míg a munkáltatók szempontjából a kompetenciaalapú munkakör-meghatározás könnyítheti meg a megfelelő jelölt kiválasztását (Szabó 2013).

A munkavállalók számára azért is különösen fontos tényező a különböző kompetenciák megléte, mivel ezek egy része jövedelemkülönbséget okozó tényezőként is megjelenik (García-Aracil & Van der Velden 2007; Sipos et al. 2013; Sipos et al. 2020).

**A NONPROFIT SZEKTOR KOMPETENCIASAJÁTÓSÁGAI
ÉS A SZEKTOROK KÖZÖTTI
KÜLÖNBBSÉGEK**
*COMPETENCE DIFFERENCES
IN THE NON-PROFIT SECTOR
AND DIFFERENCES BETWEEN
SECTORS*

A nonprofit szervezeteknek a szabályozottság és beszámolási kötelezettség szigorodásával, valamint a digitalizáció térhódításával is meg kell küzdeniük, számos speciális szabályozás vonatkozik a szektorra, ami speciális szaktudást igényel. Jellemző a szektorra, hogy a teljes idejű alkalmazottak leginkább középfokú végzettséggel rendelkeznek, azonban vannak már kifejezetten nonprofit szektorra specializálódott felsőoktatási képzési programok (Herman & Renz 2007; Borzán-Szeker 2020). Davis & Myers (2019) kutatásukban kimutatták, hogy a nonprofit szektorba újonnan belépő munkavállalók a kormányzati és profitorientált szektorhoz képest nagyobb mértékben, jobban képesek a szervezeti beilleszkedés folyamatát végigcsinálni, beleértve ebbe a munkatársakkal, vezetőikkel való együttműködést, a bevonódás mértékét, a szükséges kompetenciák megszerzését, abban az esetben is, ha tapasztalatlan, kezdő munkavállalókról van szó.

A szektorok közötti különbségek a szervezetek működésében és vezetésében egyre inkább elmosódnak (Dobrai & Farkas 2014). A profitorientált és nonprofit-civil szervezetek fejlesztési folyamatai hasonlóak lehetnek, ha a civil szervezet elér egy bizonyos szervezeti szintet és rendelkezik megfelelő erőforrásokkal. Ugyanakkor a nonprofitoknál gyakori a magas önkéntesszám és a rugalmas szerepkörrelátás (Bóhmé Nardai 2022). A for- és nonprofit szektor együttműködése kölcsönösen előnyös lehet: a vállalatok társadalmi ügyek támogatásán keresztül erősítik szerepüket, míg a nonprofit szervezetek önkéntesekhez, anyagi támogatáshoz és hiányzó kompetenciákhoz (pl. jogi, gazdasági) jutnak (Kiss 2022; Sanzo et al. 2014).

A vezetői kompetenciák vizsgálatában Thompson (2007) szerint mindkét szektorban kulcsfontosságú az őszinteség, a csapatmunka és mások fejlesztése, de eltérések is vannak: a piaci szférában fontosabb az időmenedzsment, az önismeret, a marketing és az értékesítés, míg a nonprofit/állami szférában inkább a konfliktuskezelés és az inspiráló

személyiség. Darling & Cunningham (2016) szerint a közszféra menedzsereit az üzleti érzék, a jövőbe látó vezetés, az interperszonális készségek és a döntéshozatal jellemzi, míg a magánszférában az érdekegyeztetés, a politikai környezetben való működés, a motiváció és az ügyfélképviselet hangsúlyosabb.

Összességében tehát hasonlóságok és különbségek egyaránt felfedezhetők, így érdemes vizsgálni, mutatkozik-e jelentős eltérés szervezeti vagy foglalkoztatotti szinten a kompetenciákban

MÓDSZERTAN
METHODOLOGY

A kompetenciaterületek sajátosságainak azonosításához a Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) Pécsi Tudományegyetemen (PTE) megvalósított 2019. és 2020. évi felméréseit használtuk fel. A DPR lehetőséget biztosít a munka világának és a felsőoktatásnak az összekötésére, visszacsatolást kérve a végzett hallgatóktól a felsőoktatásban folytatott képzés minőségére, a megszerzett kompetenciák és tudás munkaerőpiaci hasznosíthatóságára vonatkozóan. Jelen tanulmányban a kompetenciák szektorális különbségét vizsgáljuk a COVID-19 előtti munkaerőpiaci visszajelzések alapján.

A szektor megnevezése a 2019. és 2020. évi felmérésekben jelent meg egységesen, ezért döntöttünk a két év vizsgálatát mellett. Az alapsokaságok és a válaszadói arányok (1. táblázat) alapján összesen 2 266 fő került be a vizsgálatba, ami a végzés éve, a nem, a képzés munkarendje, illetve a kar tényezők mentén alkalmazott súlyokkal a PTE alapsokaságát az általános súlyozási kritériumok (0,5 és 2,5 közötti súlyok, 1-es átlagsúlyérték) mellett teljes mértékben reprezentálja.

A 19 kompetencialista kialakulásának módszertana a Kabai és szerzőtársai (2011) által kidolgozott, a García-Aracil és Van der Velden (2007) által végzett CHEERS-program (Career after higher education: European Research Survey) eredményeire építkező kutatását vette alapul. 2010-ben egy külön próbafelmérés keretében tesztelt kompetenciaszótárból faktoranalízis révén azonosítottak 16 kompetenciát, amelyet 2014-ben finomhangoltak, majd ezt 2016-ban újabb módszertani felülvizsgálat során kiegészítették 19 kompetenciára, figyelembe véve az Európai Unió kulcskompetenciáira vonatkozó keretrendszert is. Így jött létre a 19-es kompetencialista, amelyet a mai napig alkalmaz a PTE a DPR felmérések során (Sipos et al. 2020).

2. táblázat: Az elemzés során használt adatbázisok alapsokasága és válaszadói jellemzők
Table 2. Sample databases and respondent characteristics used in the analysis

Felmérés éve és időtáv	Alapsokaság	Válaszadók száma	Válaszadási arány
2019-es felmérés 1 éve végzettek	3 153	432	13,7%
2019-es felmérés 5 éve végzettek	5 063	459	9,1%
2020-as felmérés 1 éve végzettek	2 827	686	24,3%
2020-as felmérés 5 éve végzettek	3 537	689	19,5%
Összesen	14 580	2 266	15,5%

Forrás: saját szerkesztés Sipos és Kovács (2019; 2020) alapján

Az elemzésbe csak azok kerültek be, akik a válaszadás pillanatában dolgoztak, valamint teljes körűen kitöltötték a 19 elemből álló kompetencialistát, így 1 636 főn végeztük el az elemzéseket. A válaszadókból 820 fő dolgozik az állami szférában (50,1%), 703 fő a piaci szférában (43,0%) és 113 fő a nonprofit szektorban (6,9%).

A tanulmány céljának megfelelő vizsgálathoz először exploratív faktoranalízissel tömörítettük a 19 kompetenciát, majd pedig multinomiális regresszióval vizsgáltuk meg a nonprofit szektor, valamint az állami és a versenyszféra közötti különbségeket. A regressziónál a szignifikáns eredmények esetében az Exp(B) értékek esélyhányadosként értelmezhetők, ahol a többi változó változatlansága mellett az adott szektorban való munkavégzés esélye azonosítható. Az eredmények robusztussága érdekében kontroll változókat is alkalmaztunk, a referenciakategóriát

zárójelben jelöljük: logaritmizált életkor, felmérés éve, végzés éve időtáv, tanulmányok munkarendje, képzési szint, nem, munkaerőpiaci beosztás.

AZ ELEMZÉS EREDMÉNYEI **RESULTS OF THE ANALYSIS**

A cél – megvizsgálni a 19 kompetencia mentén –, milyen különbség azonosítható a nonprofit szektor és az állami, illetve a versenyszféra között. A 19 kompetencia leíró jellemzői a 2. táblázatban láthatók. Általánosságban megállapítható, hogy relatíve magasra értékelték a kompetencia szükségességét, az 1–5-ös skálán csupán 6 esetben nem éri el a 4-es átlagot, miközben a legjellemzőbb érték két esetben különbözik az 5-östől.

3. táblázat: A 19 kompetencialista leíró jellemzői
Table 3. Descriptive characteristics of the 19 competences

Kompetenciák	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Csúcsosság	Ferdeség
Jó időgazdálkodás	4,21	4	5	0,92	21,8%	0,920	-1,134
Önállóság	4,44	5	5	0,81	18,2%	2,753	-1,624
Nagy munkabírási, kitartás	4,47	5	5	0,80	17,9%	2,453	-1,606
Elméleti szaktudás alkalmazása a gyakorlatban	3,95	4	4	1,03	26,2%	0,563	-0,957
Elemzés és rendszerezés képessége	4,27	4	5	0,87	20,3%	1,908	-1,331
Képesség az újításra, új dolgok felfedezésére	3,94	4	5	1,05	26,6%	0,199	-0,865
Vállalkozó szellem	3,69	4	5	1,17	31,7%	-0,410	-0,636
Idegen nyelvi tudás	3,39	4	5	1,38	40,8%	-1,067	-0,406
Jó prezentációs készség	3,96	4	5	1,09	27,4%	0,048	-0,900
Íráskészség	4,14	4	5	1,00	24,1%	0,726	-1,108
Szervezőkészség	4,06	4	5	0,98	24,2%	0,474	-0,967
Vezetői képességek	3,28	3	3	1,23	37,4%	-0,814	-0,266
Konfliktuskezelési képesség	4,15	4	5	0,95	22,9%	0,512	-1,007
Rugalmasság	4,35	5	5	0,84	19,4%	1,534	-1,310
Kapcsolatteremtő, kommunikációs képesség	4,37	5	5	0,85	19,5%	1,810	-1,418
Csapatmunka	4,27	5	5	0,92	21,6%	1,486	-1,330
Érzelmi intelligencia	4,19	5	5	1,03	24,6%	1,244	-1,331
Nonverbális kommunikáció	4,06	4	5	1,01	24,9%	0,733	-1,068
Udvariasság, viselkedési szabályok ismerete	4,46	5	5	0,79	17,7%	2,911	-1,629

Forrás: saját szerkesztés a vizsgált adatbázisok alapján

A szükséges kompetenciák viszonylag magasabb volta miatt döntöttünk úgy, hogy a 19-es lista helyett egy sűrítettebb kompetenciakör bevonásával vizsgáljuk a szektorális különbségeket exploratív faktoranalízis révén. A magas Cronbach Alfa érték alapján (0,880) a faktoranalízis megvalósítható, a kezdeti kommunalitási értékek alapján egyik kompetenciát sem zártuk ki a vizsgálatból (Pituch & Stevens 2015). A varimax rotációval megvalósított faktoranalízis eredményeképpen létrejött változók

a 3. táblázatban láthatóak. A KMO érték 0,925, a Bartlett-teszt eredménye alapján szignifikáns (χ^2 : 9 232,814 szabadságfok=171 $p=0,000$), azaz a faktorálás megfelelő. Az öt új változó (interakció, munkaszervezés, vezetés, innováció, szaktudás, idegen nyelv) az eredeti 19 varianciájának 57,7%-át tartalmazza. A varimaxrotáció mellett az öt új változó egymástól független, így nem fordul elő multikollinearitás.

4. táblázat: A 19 kompetencialista exploratív faktoranalízise
Table 4. Exploratory factor analysis of the 19 competences

	Interakció	Munka- szervezés	Vezetés, innováció	Szaktudás	Idegen nyelv
Jó időgazdálkodás		0,718			
Önállóság		0,652			
Nagy munkabírási, kitartás		0,566			
Elméleti szaktudás alkalmazása a gyakorlatban				0,726	
Elemzés és rendszerezés képessége		0,603			
Képesség az újításra, új dolgok felfedezésére			0,476		
Vállalkozó szellem			0,732		
Idegen nyelvi tudás					0,892
Jó prezentációs készség	0,425				
Íráskészség				0,552	
Szervezőkészség		0,531			
Vezetői képességek			0,730		
Konfliktuskezelési képesség	0,527				
Rugalmasság		0,491			
Kapcsolatteremtő, kommunikációs képesség	0,693				
Csapatmunka		0,481			
Érzelmi intelligencia	0,750				
Nonverbális kommunikáció	0,747				
Udvariasság, viselkedési szabályok ismerete	0,765				

Forrás: saját szerkesztés a vizsgált adatbázisok alapján

A multinomiális regresszió általános statisztikai jellemzői (-2 Log Likelihood, szignifikanciaszint, magyarázóerő) a 4. táblázat alatt láthatók.

Ezek alapján a modell statisztikailag megfelelő, a modell az eredeti változók 31,2%-át magyarázza a Nagelkerke érték alapján, ami magasnak tekinthető.

5. táblázat: A nonprofit szektorhoz képesti eltérések multinomiális regresszió eredményei
Table 5. Results of multinomial regression of deviations for the non-profit sector

Regresszió változói	Állami szféra		Versenyszféra	
	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)
Interakció	0,027**	0,716	<0,001***	0,514
Munkaszervezés	0,613	1,061	0,058*	1,257
Vezetés	0,546	0,924	0,123	0,814
Szaktudás	0,880	0,981	0,087*	0,804
Idegen nyelv	0,067*	0,800	0,149	1,199
LN Életkor	0,471	1,652	<0,001***	0,050
Felmérés éve: 2019 (2020)	0,846	0,954	0,135	1,450
Végzés éve időtáv: 1 év (5 év)	0,585	1,144	0,506	0,844
Munkarend: Nappali (Nem nappali)	0,259	0,691	0,234	0,665
Képzési forma: BA/BSc (Egységes, osztatlan)	0,021**	0,388	0,111	0,515
Képzési forma: MA/MSc (Egységes, osztatlan)	0,049**	0,429	0,196	0,567
Nem: Férfi (Nő)	0,413	0,813	0,014**	1,862
Munkaerőpiaci beosztás: Vezető (Vállalkozó)	<0,001***	12,731	0,078*	0,422
Munkaerőpiaci beosztás: Beosztott diplomás (Vállalkozó)	<0,001***	26,356	0,018**	0,371
Munkaerőpiaci beosztás: Beosztott nem diplomás (Vállalkozó)	<0,001***	59,620	0,791	1,210

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

-2 Log Likelihood=2 066,506 $\chi^2=420,832$ szabadságfok=30 $p=0,000$; Cox and Snell=0,260
Nagelkerke=0,312

Forrás: saját szerkesztés a vizsgált adatbázisok alapján

Az eredmények alapján látható, hogy mind az állami szféra, mind a versenyszféra esetében megjelenik szignifikáns eltérés a nonprofit szektorhoz képest. A nonprofit szektorhoz képest az állami szférában való munkavégzés kisebb eséllyel valósul meg magasabb interakciós kompetencia mellett ($\text{Exp}(B)=0,716$), továbbá kisebb mértékben is szükséges az idegen nyelv ismerete ($\text{Exp}(B)=0,800$). A nonprofit szektorhoz képest a versenyszférában való munkavégzés esélyhányadosa szignifikánsan alacsonyabb az interakció kompetenciacsoporthoz képest ($\text{Exp}(B)=0,514$), valamint a magasabb szintű szaktudás esetében is ($\text{Exp}(B)=0,804$). Emellett a nagyobb szintű munkaszervezés a nonprofit szektorhoz képest a versenyszféránál erőteljesebben jelentkezik ($\text{Exp}(B)=1,257$). Igaz, hogy ez utóbbiak csupán $p < 0,10$ esetén szignifikánsak.

A nem szignifikáns kompetenciacsoporthoz képest vonatkozóan megállapítható, hogy nincs szignifikáns

eltérés a vezetés, az innováció tekintetében, azaz mindegyik munkavégzéshez ugyanolyan mértékben szükséges ez a kompetenciacsoporthoz.

ÖSSZEZGÉS SUMMARY

Az 1 636 felsőfokú végzettséggel rendelkező friss-diplomás válaszadó eredményei alapján a nonprofit szektorban jóval nagyobb mértékben szükségesek az interakciós kompetenciák: a kapcsolatteremtő, illetve a kommunikációs képesség, a konfliktuskezelés, valamint az érzelmi intelligencia, a nonverbális kommunikáció és az udvariasság. A különbség egyértelmű a versenyszférához képest, ugyanakkor az állami szektorhoz képest is erőteljesebb az igény az ilyen területen dolgozókkal szemben. Az idegen nyelv használata a versenyszférától nem különbözik szignifikánsan, ugyanakkor nagyobb mértékben

szükséges, mint az állami szférában. Azt is megállapítottuk, hogy a szaktudás az állami szférában hasonló mértékben szükséges, ugyanakkor jobban, mint a versenyszférában, valamint a vezetés, innováció kompetenciacsoporthoz esetében nem látható szignifikáns eltérés.

IMPLIKÁCIÓK IMPLICATIONS

A kutatás a jellemző kompetenciaszükségletek feltárását célozta meg, ez alapján a nonprofit szektornak érdemes a szükséges munkaerő kiválasztásánál ezeket a tényezőket tudatosítani mind az álláshirdetés kiírása, mind pedig az interjúztatás során. Ezen kívül a szükséges felsőfokú végzettségű munkavállalók megfelelő bevonása érdekében célszerű együttműködni a felsőoktatási intézményekkel kommunikációs helyzetgyakorlatok, illetve konfliktusos szituációk szimulációjába való bevonódás révén. A nonprofit szektor sajátosságaira fókuszáló felsőoktatási intézményben tartott kurzusok oktatóinak érdemes ellenőrizniük, hogy az azonosított kompetenciacsoporthoz milyen mértékben jelennek meg a syllabusban, illetve mennyire biztosítja az adott tantárgy ezen kompetenciák fejlődését, különösen nagy hangsúlyt fektetve az interakciós elemekre.

JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK FUTURE RESEARCH

Jelen kutatás egy felsőoktatási intézmény (PTE) végzettjeire fókuszál, amelyet egy több intézmény bevonásával megvalósított fókuszált felmérés keretében lehet kiterjeszteni a többi intézményre is. A DPR országos adatai jellemzően nem tartalmaznak munkavégzéshez szükséges kompetenciákra vonatkozó kérdéseket (ez alól kivétel a 2020-as évi felmérés), így nem lehetséges az országos kitekintés. A jövőben tervezzük hozzáférést kérni a 2020. évi felmérés eredményeihez, hogy ugyanezen kutatást megismételjük, illetve, hogy validáljuk az eredményeket.

A kutatás limitált mértékben vont be olyan tényezőket, amelyek a szektorok sajátosságait mutatták, mivel az országos kérdésblokk változásaiból adódóan nem azonosítható mindkét évben a munkavégzés ágazata vagy mérete, miközben ezek is jelentős mértékben hozzájárulhatnak a szükséges kompetenciák körének azonosításához. Ezt részben tudja az országos felmérés eredményeinek felhasználása ellensúlyozni.

A COVID-19 előtt időszak sajátosságait tudtuk azonosítani, ugyanakkor a 2023. évi DPR adatok,

kiegészítve a 2021. évi felméréssel, lehetőséget biztosítanak a COVID-19 előtti, alatti, utáni időszak változásainak azonosítására, amely további információként szolgál, mind a nonprofit szektor vezetői, mind pedig a nonprofit területen oktatók számára.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Ásványi Zs., Barakonyi E., Galambosné Tiszberger M., László Gy., Sipos N. & Vámosi T. (2015), *Baranya megye képzési stratégiája*, Baranya Megyei Önkormányzat, 2015.
- Bajner M. (2008), *Vállalkozás menedzselése*, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008. https://www.nive.hu/Downloads/Szakképzési_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszernek_kialakitasa/6_0910_002_101030.pdf [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Borzán A. & Szekeres B. (2020), „Digitalizációs kihívások a civil szektorban”, *Civil Szemle*, 17(1), 73–88.
- Böhmné Nardai B. (2022), „Rövid áttekintés a hazai for- és nonprofit szervezetfejlesztés gyakorlati, módszertani helyzetéről és problémáiról”, *Önkéntes Szemle*, 2(3), 3–29. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.3-29>
- Darling S. D. & Cunningham J. B. (2016), “Underlying values and competencies of public and private sector managers”, *Asian Education and Development Studies*, 5(4), 371–387. <https://doi.org/10.1108/AEDS-09-2015-0050>
- Davis C. W. & Myers, K. K. (2019), “Past work experience and organizational assimilation in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*. doi:10.1002/nml.21348
- Dobrai K. & Farkas F. (2014), „Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben”, *Marketing & Menedzsment*, 48(4), 38–51.
- Duczón Á., Schmuck R. & Szabó T. (2008), „Versenyképességi elemzés a Dél-Dunántúli Régióban: A nonprofit szervezetek versenyképessége és szerepük a régió versenyképességének javításában”, *Marketing & Menedzsment*, 42(3), 50–56. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/5362024.05.07> [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Fabulya E., Nagy P. & Tiszolczy P. (2017), *Kompetencia kézikönyv*. http://www.bkmkik.hu/attachments/article/2662/2kompetencia_kezikonyv_v10_20170921.pdf [letöltés ideje: 2025.11.27.]

- Györfly G. (1995), *A nonprofit szervezetek ismérése és tevékenységük. Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára*. NIOK–Soros, Budapest, 1995. 19–20.
- García-Aracil, A. & Van der Velden, R. (2007), “Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs”, *Higher Education*, 55(2), 219–239. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9050-4>.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2007), “Nonprofit Management Alumni Knowledge, Skills, and Career Satisfaction in Relation to Nonprofit Academic Centers Council Curricular Guidelines: The Case of One University’s Master’s of Public Administration Alumni”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 98–109. doi:10.1177/0899764007305049
- Kabai I., Kabai T. K., Krisztián V. & Kenéz A. (2011), „Párbeszéd a kompetenciák nyelvén”, *Felsőoktatási Műhely*, 5(4), 65–80.
- Karcsics É. (2007), „A versenyző munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon”, *Európai Tükör*, 12(3), 128–140.
- Kaprinay Zs. (2015), „A civil szervezet mint új fogalmi kategória, és annak lehetséges megközelítései”, *Miskolci Jogi Szemle*, 10(1), 94–111. https://www.matarka.hu/koz/ISSN_1788-0386/10_evf_1_sz_2015/ISSN_1788-0386_10_evf_1_sz_2015_094-111.pdf [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Kiss Gy. (2022), „A civil-nonprofit szervezetek felkészítése a vállalati együttműködésre – a civil impact akadémia működésének tapasztalatai”, *Önkéntes Szemle*, 2(3), 58–74.
- KSH (2024a), *A nonprofit szervezetek száma, megoszlása és összes bevétele*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0012.html [letöltés ideje: 2025.09.21.]
- KSH (2024b), *A nonprofit szervezetek működési jellemzők szerinti száma és bevétele szervezeti forma szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0014.html [letöltés ideje: 2025.09.21.]
- KSH (2024c), *A nonprofit szektor főbb adatai szervezetitípus és a Nonprofit Szervezetek Nemzetközi Osztályozási Rendszere (ICNPO) tevékenységi főcsoportok és csoportok szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0069.html [letöltés ideje: 2025.09.21.]
- KSH (2024d), *A vállalkozások teljesítménymutatói létszám kategória szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0017.html [letöltés ideje: 2025.09.20.]
- KSH (2024e), *A munkaerőpiac legfontosabb éves adatai*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0001.html [letöltés ideje: 2025.09.20.]
- KSH (2025), *A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint – GFO’14*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0002.html [letöltés ideje: 2025.09.20.]
- Kuti É. & Marschall M. (1991), „A nonprofit szektor fogalma”, *Esély*, 3(1), 61–69.
- Lester M. S. & Helmut K. A. (1997), *Defining the nonprofit sector – A cross-national analysis*, Manchester University Press, Manchester, 1997.
- Lukács E. (2007), „A nonprofit szervezetek magyarországi kialakulásának és jogi szabályzásának jellegzetességei”, in: Gubik, Andrea (szerk.), *VI. Nemzetközi Konferencia a közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából*, (2. kötet), Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2007, 322–329.
- Morris S. (2000), “Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 25–43.
- OECD (2023), *Government at a Glance 2023: Hungary*. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_c4200b14-en/hungary_dacc7f00-en.html [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Pirohov-Tóth B. (2022), „A munkavállalói kompetenciák változásainak feltárása egy álláskereső oldal adatainak elemzése alapján”, *Régió kutatás Szemle*, 7(1), 102–113. DOI: 10.30716/RSZ/22/1/9
- Pituch K. A. & Stevens J. P. (2015), *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM’s SPSS*, Routledge, 2015.
- Rychen, D. S. & Salganik, L. H. (eds.) (2003), *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*, Hogrefe & Huber Publishers, 2003.
- Sanzo M. J., Álvarez L. I., Rey M. & García N. (2014), “Business–Nonprofit Partnerships”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 379–400. doi:10.1177/0899764013517770
- Sipos N. (2017), “Graduate Career Tracking System Across the World – as Information Systems in Higher Education Decision-making Process”, *Strategic Management: International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management*, 22, 24–31.
- Sipos N. & Kovács Sz. (2019), *Diplomás Pályakövető Rendszer 2019-es pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2019. <https://m2.mt-mt.hu/api/publication/31340297> [letöltés ideje: 2025.11.27.]

- Sipos N. & Kovács Sz. (2020), *Diplomás Pályakövető Rendszer: 2020-as pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2020.
- Sipos N., Balogh G. & Kuráth G. (2013), „A kompetenciák mint a frissdiplomások bérét befolyásoló tényezők a Pécsi Tudományegyetem példáján”, *Educatio*, 22(4), 589–596.
- Sipos N., Kuráth G. & Gyarmatiné Bányai E. (2020), „A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban”, *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1130–1153. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1130>.
- Suleman F. (2018), “The employability skills of higher education graduates: insights into conceptual frameworks and methodological options”, *Higher Education*, 76(2), 263–278. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0207-0>.
- Szabó I. (2013), „A felsőoktatási képzések munkaerő-piaci szempontból”, *Vezetéstudomány*, 44(11), 52–61.
- Szabó Sz. (2014), *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kompetencia-alapueMBERI-EROFORRAS-GAZDALKODAS.original.pdf> [letöltés ideje: 2024.05.07.]
- Thompson, E. T. K. J. (2007), “Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders”, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356–375. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730710752229>
- Tóthné Téglás, T. & Kelemen-Erdős, A. (2020), „Pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások és méréjük”, *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 43–54. doi: 10.15170/MM.2020.54.01.04.
- Tuning (2008): *Tuning Educational Structures in Europe: Competencies*. <https://www.unideusto.org/tuningeu/competences/> [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Varga E., Szira Z., Boda H. & Hajós L. (2017), „A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából”, *Studia Mundi–Economica*, 4(1), 82–93.

Sipos Norbert
sipos.norbert@ktk.pte.hu

Szabó Dorottya Anna
szabo.dorottya@ktk.pte.hu

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Competence Needs for Non-profit Sector Employment

THE AIM OF THE PAPER

This study explores the varying competency requirements of university graduates in the nonprofit sector compared to the state and competitive sectors. While profit-driven companies focus on maximizing profits and business growth, nonprofit organizations aim to meet specific needs without generating profit. Due to these differing goals, nonprofits operate under different principles, leading to research on how employee characteristics differ across sectors. Our study investigates whether distinct competencies or competency clusters are necessary for graduates in the nonprofit sector versus those in profit-driven or public sectors.

METHODOLOGY

To investigate this, we utilized data from the Hungarian Graduate Career Tracking System conducted at the University of Pécs, covering the years 2019 and 2020. From this representative survey, we examined the likelihood of employment in the public or competitive sectors compared to the nonprofit sector based on the characteristics of competency clusters, focusing on five competency groups, using multinomial regression.

MOST IMPORTANT RESULTS

A key finding of the study highlights that interpersonal competencies (including relational, communication, conflict resolution, emotional intelligence, nonverbal communication, and courtesy skills) are significantly more important in the nonprofit sector compared to other sectors. Foreign language proficiency is comparatively more essential in the public sector, while expertise is more critical in the competitive sector.

RECOMMENDATIONS

Our findings suggest that the nonprofit sector needs to raise awareness among those pursuing higher education to emphasize human interaction during training. Instructors of courses related to this domain should examine and, if necessary, incorporate tasks and learning elements aimed at developing such competencies. By raising awareness of these results, the success of the nonprofit sector can be enhanced through the effective training and selection of appropriate workforce.

Keywords: Graduate Career Tracking System, competence requirements, nonprofit sector

Kompetenciaalapú coping és a személyiség kapcsolatának vizsgálata

Szántó Gerda

Debreceni Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.02>

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a Big Five személyiségdimenziók, valamint a Spencer–Spencer-féle kompetenciamodell egyes elemei milyen kapcsolatban állnak a stresszhelyzetekben alkalmazott megküzdési stratégiákkal. A kutatás középpontjában annak feltárása áll, hogy a stabil személyiségjegyek és a fejleszthető kompetenciák miként járulnak hozzá az adaptív vagy maladaptív copingmintázatok kialakulásához.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás kvantitatív módszertannal, 112 fős, heterogén mintán valósult meg. Az adatfelvétel során a Big Five személyiségdimenziók, a Spencer–Spencer (1993) kompetenciamodell releváns klaszterei, valamint a stresszhelyzetekben alkalmazott megküzdési stratégiák kerültek mérésre. Az adatelemzés korrelációs és statisztikai összefüggésvizsgálatok segítségével történt.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A tanulmány gyakorlati implikációi hangsúlyozzák a személyiség- és kompetenciaprofilok tudatos felmérésének jelentőségét a szervezetfejlesztés, a vezetőképzés és a mentálhigiénés prevenció területén. Kiemelt szerepet kapnak az önismereti, érzelmi intelligencia- és stresszkezelő tréningek, amelyek hozzájárulhatnak a reziliencia erősítéséhez és a hatékony, adaptív megküzdési stratégiák fejlesztéséhez.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A tanulmány gyakorlati implikációi hangsúlyozzák a személyiség- és kompetenciaprofilok tudatos felmérésének jelentőségét a szervezetfejlesztés, a vezetőképzés és a mentálhigiénés prevenció területén. Kiemelt szerepet kapnak az önismereti, érzelmi intelligencia- és stresszkezelő tréningek, amelyek hozzájárulhatnak a reziliencia erősítéséhez és a hatékony, adaptív megküzdési stratégiák fejlesztéséhez.

Kulcsszavak: kompetencia, megküzdés, Big Five személyiség, kognitív átstrukturálás

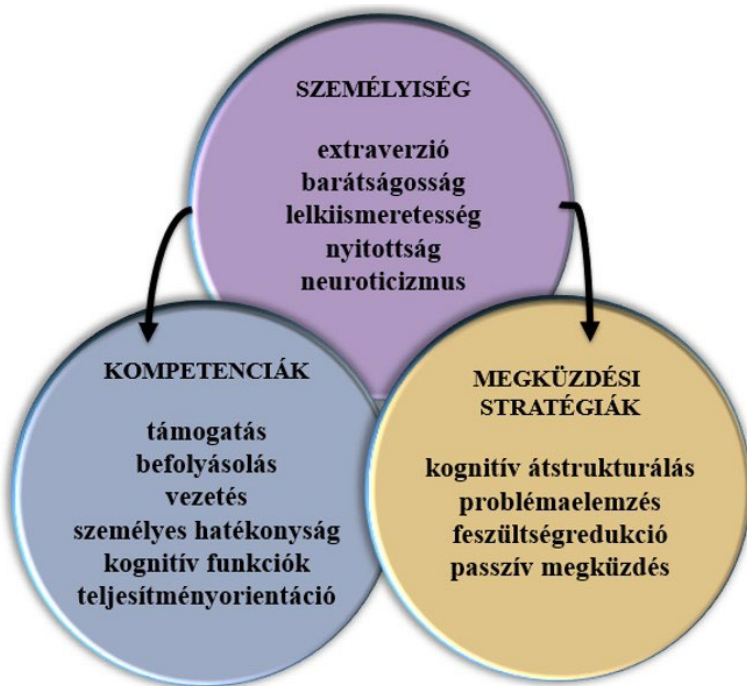
BEVEZETÉS INTRODUCTION

A személyiség meghatározó szerepet játszik abban, hogyan érzékeljük és értelmezzük a stresszt, valamint milyen megküzdési stratégiákat alkalmazunk (Connor-Smith & Flachsbart 2007; Tugade & Fredrickson 2004). A kompetenciák önkitöltős, viselkedésalapú mérésével lehetővé válik annak vizsgálata, hogy a fejleszthető készségek milyen mértékben járulnak hozzá a megküzdéshez a személyiségvonásokon túl, ugyanakkor a módszer vállalt korlátja az önértékelésből fakadó torzítás lehetősége. A jelen kutatás azt vizsgálja, hogy e két tényező miként kapcsolódik össze, és hogyan járulnak hozzá az egyének mindennapi megküzdési mintázataihoz. A korábbi eredmények alapján a személyiségtényezők, például az extraverzió és lelkiismeretesség, inkább a problémafókuszú, míg a neuroticizmus az elkerülő és emocionális copingformákhoz kapcsolódik (Connor-Smith & Flachsbart 2007). A kompetenciák azonban finomíthatják ezeket az alapmintákat, és adaptívabb irányba terelhetik a megküzdést, részben függetlenül a személyiség stabil vonásaitól (Boyatzis 2008). A szakirodalom túlnyomó része

a Big Five dimenziók és a coping kapcsolatára fókuszál, azonban kevés vizsgálat elemzi, hogy a fejleszthető viselkedéses és érzelmi kompetenciák milyen módon módosítják vagy erősítik a személyiségből eredő copingmintázatokat. Bár több metaanalízis (pl. Connor-Smith & Flachsbart 2007) bizonyította a személyiség meghatározó szerepét, a kompetenciák inkrementális hozzájárulása jóval kevésbé feltárt. A kutatás aktualitását erősíti, hogy a posztpandémiás időszakban a munkahelyi stressz, a pszichés terhelés és a jóllét támogatása minden korábbinál fontosabbá vált (World Economic Forum 2023). A reziliencia fejlesztése, a kiégés megelőzése és a munkavállalói jóllét támogatása ma kiemelt globális szervezeti cél, amelyek közvetlenül érintik a megküzdési képességek és a kompetenciák szerepét. Mivel a kompetenciák a stabil személyiségvonásokkal szemben fejleszthetők, a HR-, tréning- és vezetőfejlesztési gyakorlat számára fontos beavatkozási pontot jelentenek.

A jelen kutatás ezt a hiányterületet célozza: azt vizsgálja, hogy a Spencer–Spencer-féle kompetenciaterületek milyen mértékben járulnak hozzá az adaptív megküzdéshez a Big Five személyiségdimenziók kontrollálása mellett.

1. ábra: A kutatás alapkonceptiójának szemléltetése
Figure 1. Illustration of the core conceptual framework of the research



Forrás: saját szerkesztés

A 1. ábra vizualizálja a kutatás elméleti modelljét, bemutatva a három fő konstruktum – a stabil személyiségvonások (Big Five), a fejleszthető viselkedési kompetenciák (Spencer–Spencer), valamint a helyetspecifikus megküzdési (Folkman–Lazarus) stratégiákat.

A téma aktualitását adja, hogy a munkavállaláshoz kapcsolódó elvárások egyre összetettebbé válnak, ezzel párhuzamosan nő a szerepek okozta pszichés terhelés. Ennek megfelelően fontos kérdéssé vált, hogy milyen kompetenciák segítik elő a hatékony megküzdést, illetve hogyan kapcsolódnak ezek a személyiségjegyekhez. A jelen vizsgálat célja leírni és összefüggéscsillapító jellegű. Nem célja oksági viszonyok kimutatása, hanem a személyiségdimenziók, a kompetenciák és a megküzdési módok egyidejű kapcsolatainak feltárása.

Ennek megfelelően a vizsgálat az alábbi kutatási kérdésekre keres választ:

- K1. Milyen irányú és erősségű kapcsolat figyelhető meg a Big Five személyiségdimenziók és a Spencer–Spencer kompetenciaterületek között?
- K2. A személyiségdimenziók milyen mértékben és irányban korrelálnak a különböző megküzdési stratégiákkal (pl. kognitív átstrukturálás, feszültségcsökkentés, problémamelezés)?
- K3. A kompetenciák fejlettségi szintje milyen kapcsolatot mutat a megküzdési stratégiákkal, és azonosíthatók-e olyan kompetenciák, amelyek az adaptív megküzdés indikátorai?

A keresztmetszeti korrelációs vizsgálat céljaihoz illeszkedően a kutatás az alábbi hipotéziseket teszteli:

- H1: A Big Five személyiségdimenziók és a Spencer–Spencer kompetenciaterületek között pozitív irányú, szignifikáns korreláció várható (különösen: extraverzió–vezetés, lelkiismeretesség–kognitív funkciók, barátságosság–támogató kompetenciák).
- H2: A személyiségdimenziók közül az extraverzió, lelkiismeretesség és nyitottság pozitívan, a neuroticizmus negatívan korrelál az adaptív copinggal (kognitív átstrukturálás, problémamelezés).
- H3: A kompetenciaterületek a személyiségdimenziókon túl (incremental validity) további szignifikáns varianciát magyaráznak az adaptív megküzdési stratégiákban.

A vizsgálat nem tesztel oksági mechanizmusokat és nem vizsgálja longitudinálisan a kompetenciák változását.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS LITERATURE REVIEW

A fejezetben áttekintem a személyiség, a Big Five modell elméleti alapjait; a kompetenciák tekintetében a Spencer–Spencer-féle kompetenciakeretet és a megküzdési mechanizmusok pszichológiai hátterét, valamint ezek egymáshoz való viszonyát.

A személyiség mint a munkahelyi alkalmazkodás kulcsa

Personality as the Key to Workplace Adaptation

A személyiség az emberi viselkedés egyik legfontosabb belső meghatározója, amely befolyásolja, hogyan érzékeljük a környezetünket és hogyan reagálunk a kihívásokra. A pszichológiában a személyiség stabil, helyzetek között is viszonylag állandó jellemzők együttese (McCrae & Costa 2003). Allport klasszikus definíciója szerint a személyiség „*pszichofizikai rendszerek dinamikus szerveződése*”, amely meghatározza az egyén jellegzetes viselkedését és gondolkodását (Allport 1961/1980). Musek (2024) integratív megközelítése ezt tovább árnyalja, hangsúlyozva, hogy a személyiség egyszerre stabil és kontextusfüggő rendszer, amelyben biológiai, kognitív, érzelmi és viselkedési elemek egyaránt jelen vannak.

Ezek a keretek adják az ötfaktoros modell (Big Five) alapját, amely az extraverzió, barátságosság, lelkiismeretesség, nyitottság és neuroticizmus mentén írja le az egyéni különbségeket (Goldberg 1990). A személyiség meghatározó szerepet játszik a stresszre adott reakciókban és a választott megküzdési stratégiákban is (Connor-Smith & Flachsbart 2007). Friss empirikus eredmények (Gashi et al. 2023; Burro et al. 2023) következetesen azt mutatják, hogy az extraverzió és lelkiismeretesség adaptív, míg a neuroticizmus maladaptív copinggal társul. Ezek a konzisztens, különböző kultúrákban is megjelenő összefüggések arra utalnak, hogy a személyiség és megküzdés kapcsolata robusztus, stabil jelenség.

A személyiség alapvető szerepet játszik abban, hogyan érzékeljük a stresszt és milyen megküzdési módokat alkalmazunk. A modern személyiségkutatás egyik legszélesebb körben elfogadott kerete az ötfaktoros modell (Big Five), amely az extraverzió, barátságosság, lelkiismeretesség, nyitottság és neuroticizmus mentén ragadja meg az egyéni különbségeket (Goldberg 1990). A személyiség és megküzdés kapcsolatát korán igazolta a metaelemzés (Connor-Smith & Flachsbart 2007), és az elmúlt évek nemzetközi vizsgálatai tovább erősítették ennek keresztkulturális stabilitását.

A COVID19–pandémia időszaka különösen mélyen érintette a munkatársak biztonságát, hogy a Big Five dimenziók copingra gyakorolt hatását különböző kultúrákban vizsgálják. Gashi és munkatársai (2023) koszovói mintán, míg Burro, Vicentini és Raccanello (2023) olasz hallgatók körében jutottak arra az eredményre, hogy az extraverzió és a lelkiismeretesség adaptív, míg a neuroticizmus maladaptív megküzdési formákhoz kapcsolódik. Hasonló tendenciákat mutattak ki Kínában (Zhao et al. 2022), Indiában (Singh & Mishra 2021) és az Egyesült Államokban (Pocnet et al. 2021). Ezek a vizsgálatok egyértelműen arra utalnak, hogy a személyiség–coping összefüggések kulturális és kontextuális különbségek ellenére is robusztusak.

Kompetenciák és megküzdés: a fejleszthető készségek szerepe *Competencies and Coping: The Role of Developable Skills*

A kompetenciát a pszichológia és a szervezetfejlesztés olyan viselkedésben megnyilvánuló és fejleszthető képességek összességéként határozza meg, amelyek hatékony teljesítést tesznek lehetővé adott munkakörnyezetben (Spencer & Spencer 1993). A kompetenciák a személyiségjegyekkel, motivációkkal és attitűdökkel összhangban működnek, hidat képezve a belső pszichológiai jellemzők és a külső viselkedés között. A hazai szakirodalomban Klein Sándor hangsúlyozza, hogy a kompetencia kontextusfüggő, viselkedésben megjelenő teljesítményminta, amely a tudásnál és készségeknél komplexebb, fejleszthető rendszer. Ez összhangban áll jelen kutatás fókuszával, amely a kompetenciák Big Five-on túli hozzáadott értékét vizsgálja. A vezetői munkakörökben különösen fontosak a fejlett önszabályozási és interperszonális kompetenciák, amelyek csökkenthetik a pszichés terhelést és támogatják a hatékony vezetői működést (Kőműves et al. 2022). A kompetenciák fejlettsége összefügg a vezetői teljesítménnyel és a munkatársak jóllétével (Pierog et al. 2017), míg a kompetenciafejlesztés a mentális egészség és a kiegészítő megelőzésének is fontos eszköze (Kuráth et al. 2024). A korszerű vezetői kompetenciák közé tartoznak az interperszonális készségek, a diverzitáskezelés és a generációk közötti együttműködés támogatása (Gulyás & Dajnoki 2016). A vezetői kiválasztásban mindezek miatt egyre elterjedtebb a kompetenciaalapú megközelítés (Kuráth et al. 2024).

A kompetenciák meghatározó szerepet játszanak az adaptív stresszkezelésben (Boyatzis 2008; Goleman 1998). Míg a személyiség stabilabb, vezetésre alkalmas vagy korán rögzülő vonásokból épül fel, a kompetenciák tanulhatók és fejleszthetők

(McClelland 1973), így a megküzdés tudatos alakításának kulcselemei.

Az elmúlt évek nemzetközi kutatásai megerősítik a kompetenciák jelentőségét a reziliencia és a jóllét szempontjából. Liu és Boyatzis (2021) longitudinális vizsgálata kimutatta, hogy az érzelmi és szociális intelligencia kompetenciák fejlesztése növeli a pszichológiai megújulóképességet és mérsékli a stressz káros hatásait. Epstein és munkatársai (2024) négy stresszkezelési kompetenciát rangsorolva arra jutottak, hogy a proaktív stresszmenedzsment kiemelten fontos védőfaktor.

Vezetői populációkban a kompetenciák szerepe még hangsúlyosabb. Clarke és Jackson (2022), valamint O'Connor és munkatársai (2023) kimutatták, hogy az önszabályozási, érzelmi tudatossági és interperszonális kompetenciák moderálják a stressz és kiegészítő közötti kapcsolatot. Az egészségügyi vezetők körében Shanafelt és Dyrbye (2021) hasonló következtetésre jutottak: a vezetői emocionális kompetenciák döntően befolyásolják a megküzdés minőségét. A globális HR-trendek is megerősítik a kompetenciák jelentőségét: a World Economic Forum (2023) szerint a reziliencia, érzelmi intelligencia és önrányítás a jövő egyik legfontosabb kompetenciacsoportja, közvetlen hatással a stressztűrésre és munkahelyi jóllétre.

A megküzdés hatékonyságát jelentősen befolyásolják az egyén kompetenciái, különösen az önszabályozás, érzelmi tudatosság, problémamegoldás és interperszonális készségek (Boyatzis 2008; Goleman 1998). Míg a személyiségjegyek viszonylag stabilak, a kompetenciák fejleszthetők, így a megküzdés tudatos formálása is lehetséges (McClelland 1973). Friss kutatások igazolják, hogy az érzelmi és szociális intelligencia növeli a rezilienciát és csökkenti a stressz negatív hatásait (Liu & Boyatzis 2021), míg a proaktív stresszmenedzsment különösen értékes prediktora a jóllétnek (Epstein et al. 2024). A coping megértésében Gross (2002) érzelemszabályozási modellje is kiemelt jelentőségű: a kognitív ártértelezés adaptív, míg az érzelmi elnyomás kevésbé hatékony stratégia, ami összhangban áll a jelen kutatásban vizsgált kognitív átstrukturálással.

A WHO (2022) szerint a mentális egészség része a stresszel való hatékony megküzdés képessége is (Bifkovic et al. 2024). A coping olyan kognitív és viselkedéses erőfeszítések összessége, amelyekkel az egyén kezeli a stresszorokat (Lazarus & Folkman 1984). A személyiség meghatározza a preferált megküzdési módokat: a neuroticizmus inkább érzelemfokuszú vagy elkerülő, míg az extraverzió és lelkiismeretesség problémafokuszú copinggal jár együtt (Connor-Smith & Flachsbart 2007). A fejleszthető kompetenciák, például az érzelmi intelli-

gencia, a kommunikáció, az önszabályozás közve-títő szerepet töltenek be a személyiség és a coping között, támogatva a stresszorok felismerését és az adekvát válaszok kialakítását (Zeidner et al. 2012). Ez különösen fontos vezetői szerepekben, ahol a nagy terhelés célzott kompetenciafejlesztést igényel (pl. reziliencia-, empátia- vagy aszertivitás-tréning; Pulakos et al. 2000). Az új technológiai és MI-alapú eszközök szintén hozzájárulhatnak az önreflexió és a megküzdési készségek erősítéséhez (Bífkovics et al. 2024).

A megküzdés a Lazarus–Folkman-féle klasz-zikus keretben olyan kognitív és viselkedéses erőfeszítések összessége, amelyekkel az egyén a stresszorokat kezeli és fenntartja pszichés egyen-súlyát (Lazarus & Folkman 1984). A copingformák (problémafókuszú, érzelemfókuszú, elkerülő) gyak-ran a személyiségdimenziók mentén rendeződnek: a neuroticizmus az érzelemfókuszú és elkerülő, míg az extraverzió és lelkiismeretesség a kognitív átstrukturáláshoz és a problémafókuszú copinghoz kapcsolódik (Connor-Smith & Flachsbart 2007).

Ugyanakkor a coping nem csupán a személyi-ség determinációja. A kompetenciák (például az érzelmi intelligencia, kommunikáció, önszabályo-zás) közvetítő szerepet töltenek be, mivel formálják a stresszorok felismerését és az adaptív válaszok kidolgozását (Zeidner et al. 2012). Az MI-alapú önreflexiók eszközök és digitális mentálhigiénés tá-mogatások pedig a fiatalabb generációk körében új lehetőséget teremtenek a copingkészségek fejlődé-sére (Bífkovics et al. 2024).

ANYAG ÉS MÓDSZER *MATERIAL AND METHODS*

Jelenlegi kutatásom célkitűzéseként fogalmaztam meg megvizsgálni, hogy a vizsgált egyének szemé-lyiségjegyei és kompetenciái milyen összefüggést mutatnak a megküzdési mechanizmusokkal. Célom a kompetenciák szerepének vizsgálata a megküzdési mechanizmusok választásában. A kutatás céljainak eléréséhez kérdőíves adatfelvételt alkalmaztam, amelyben a demográfiai adatok mellett a résztvevők jelenlegi pozíciójára és szervezetük jellemzőire is

rákérdeztem. A felmérésben való részvétel önkéntes alapon történt, a kérdőívek anonim módon kerül-tek kitöltésre. A vizsgálatom, a demográfiai adatok után, három fő pontból áll; először is a Big Five személyiségmodellt, majd a Spencer–Spencer-féle kompetencialistát, valamint a Folkman és Lazarus által kidolgozott Megküzdési MódoK Kérdőívet tar-talmazza. Mindezt az alábbiakban kívánom részle-tesebben bemutatni.

A Big Five Inventory 44 tételes verziója (BFI-44) a leggyakrabban alkalmazott változat. A sze-mélyiségmodell öt alapvető személyiségdimenziót ír le, amik az alábbiak: extraverzió (társaságkedve-lés, energikusság, pozitív érzelmek), barátságosság (empátia, együttműködés, megbocsátás), lelkiismeretesség (szabálykövetés, céltudatosság, önfegyve-lem), neuroticizmus, más néven érzelmi instabilitás (szorongásra való hajlam, hangulati instabilitás), továbbá a nyitottság, (kíváncsiság, kreativitás, in-tellektus, nyitottság új élményekre). A magyar BFI kérdőív validált változatát 2006-ban készítették el egy nagymintás kutatás keretében Rózsa Sándor és munkatársai. Jelenlegi kutatásomban egy ötfokú Likert-skálán értékelnek a válaszadók.

A Spencer–Spencer-féle kompetenciák mérésére önkitöltős, ötfokú Likert-típusú skálát alkalmaztam, amely a modell fő kompetenciaklasztereiére épül (pl. vezetés, befolyásolás, személyes hatékonyság, önszabályozás). Az egyes kompetenciaterületek több viselkedésalapú állítást tartalmaznak. A pont-számok alsóként átlagolva kerültek kiszámi-tásra. A skálák belső megbízhatósága megfelelő (2. táblázat), ami alátámasztja a konstrukciók pszicho-metriaai használhatóságát.

A megküzdési stratégiák feltérképezéséhez a Lazarus és Folkman által kidolgozott Megküzdési MódoK Kérdőívet használtam, amelynek magyaror-szági adaptációját Kopp és Skrabski (1988) végez-ték el, míg a rövidített változatot Rózsa és munka-társai dolgozták ki 2008-ban. Kutatásomban én is ezt a 16 tételből álló, rövidített verziót alkalmaztam; négyfokú Likert-skálán kellett válaszolnia a kitöl-tőknek. A felhasznált skálák részletes leírása az 1. táblázatban található.

1. táblázat: A használt skálák részletes bemutatása
Table 1. Detailed description of the scales used

	Dimenzió	Alskála
Big Five személyiség-modell	Extraverzió	
	Barátságosság	
	Lelkiismeretesség	
	Neuroticizmus	
	Nyitottság	
Spencer–Spencer-féle kompetencialista	Teljesítmény, cselekvés	Teljesítményorientáltság
		Szabályok betartása
		Kezdeményezés
		Információkeresés (kíváncsiság, tanulás)
	Támogatás, segítség	Mások megértése, empátia
		Mások igényeinek feltárása, teljesítése
	Befolyásolás, másokra való hatás, hatalom igénye	Befolyásolás
		Szervezeti tudatosság
		Kapcsolatépítés
	Vezetés	Mások fejlesztése, tanítása, nevelése
		Mások irányítása, hatalmának érvényesítése
		Csapatmunka, együttműködés
		Csapatvezetés
	Kognitív funkciók	Analitikus gondolkodás
		Fogalmi gondolkodás
		Szaktudás
	Személyes hatékonyság	Önkontroll
		Önbizalom
		Rugalmasság
		Szervezet iránti elköteleződés
Megküzdési MódoK Kérdőív	Kognitív átstrukturálás	
	Feszültségredukció	
	Problémaelemzés	
	Passzív megküzdés	

Forrás: saját szerkesztés

A mérőeszközök pszichometriai minőségének biztosítása érdekében a skálák belső megbízhatóságát Cronbach-alfa mutatókkal értékeltem, ami az alábbiakban (2. táblázat) olvasható.

2. táblázat. A felhasznált skálák belső megbízhatósága (Cronbach-alfa)
Table 2. Internal reliability of the scales used (Cronbach's alpha)

Skála	Alskála / dimenzió	Tételek száma	Cronbach- α
Big Five személyiségmodell	Extraverzió	8	0.82
	Barátságosság	9	0.51
	Lelkiismeretesség	9	0.80
	Neuroticizmus	8	0.85
	Nyitottság	10	0.76
Spencer–Spencer-féle kompetencialista	Teljesítmény és cselekvés	4	0.63
	Támogatás, segítség	2	0.80
	Befolyásolás	3	0.55
	Vezetés	4	0.64
	Kognitív funkciók	3	0.77
	Személyes hatékonyság	4	0.80
Megküzdési MódoK Kérdőív	Kognitív átstrukturálás	7	0.85
	Feszültségcsökkentés	3	0.55
	Problémaelemzés	4	0.48
	Passzív megküzdés	2	-0.14

Forrás: saját kutatás

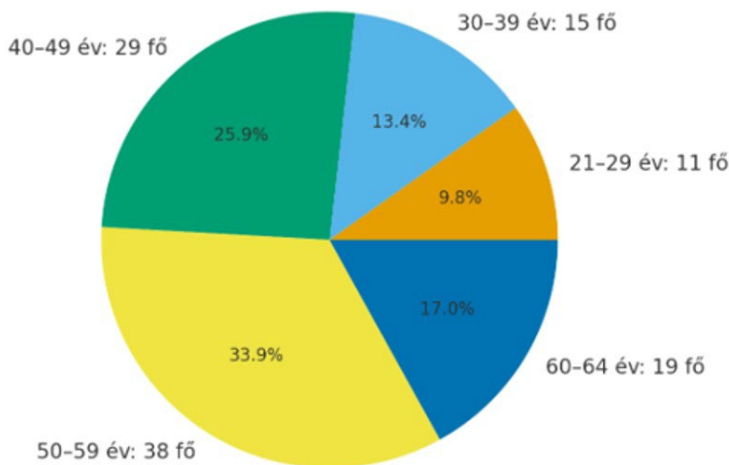
A Big Five-skálák reliabilitása összességében megfelelő volt: az extraverzió ($\alpha=0,82$), a lelkiismeretesség ($\alpha=0,80$), a neuroticizmus ($\alpha=0,85$) és a nyitottság ($\alpha=0,76$) jó belső konzisztenciát mutattak. A barátságosság skála alacsonyabb megbízhatósága ($\alpha=0,51$) feltehetően a fordított tételek vagy az itemek heterogenitása miatt adódik, ezért eredményei óvatosan értelmezendők. A kompetenciaskálák többsége szintén megfelelő megbízhatóságot mutatott: a támogatás ($\alpha=0,80$), a személyes hatékonyság ($\alpha=0,80$) és a kognitív funkciók ($\alpha=0,77$) magas, míg a teljesítményorientáció ($\alpha=0,63$) és a vezetés ($\alpha=0,64$) közepes reliabilitással rendelkeztek. A befolyásolás alskála ($\alpha=0,55$) mérsékelt megbízhatósága fokozott körülményt indokol. A megküzdési skálák esetében a kognitív

átstrukturálás mutatott magas belső konzisztenciát ($\alpha=0,85$), míg a feszültségredukció ($\alpha=0,55$) és a problémaelemzés ($\alpha=0,48$) mérsékelt megbízhatóságot. A passzív megküzdés alskála negatív alfája ($\alpha=-0,14$) alacsony homogenitást jelez. A copingskálák közül így csak a kognitív átstrukturálás tekinthető stabilnak, míg a többi alskála értelmezésekor szükséges figyelembe venni a reliabilitás korlátait.

A MINTA THE SAMPLE

A kérdőív mintáját 112 fő adja ($N=112$), amiből 84 nő és 28 férfi, az átlagéletkor 47,79 év ($SD=11,25$) volt. A részletesebb életkori eloszlást az alábbi ábrán (2. ábra) ismertetem.

2. ábra: A minta életkori eloszlása (N=112)
Figure 2. Age distribution of the sample (N=112)



Forrás: saját kutatás

Az iskolai végzettséget tekintve 24 fő (21,4%) rendelkezik középfokú képesítéssel – közülük 3 fő (2,7%) szakmunkásképzőt vagy szakiskolát, míg 21 fő (18,8%) gimnáziumot végzett. 88 fő (78,6%) felsőfokú végzettséggel bír: 61 fő (54,5%) alapképzési, 23 fő (20,5%) mesterképzési diplomával rendelkezik, míg 4 fő (3,6%) doktori (PhD-) fokozatot szerzett. A családi állapotot tekintve 9 fő (8,0%) egyedülálló, 79 fő (70,5%) párkapcsolatban vagy házasságban él, 20 fő (17,9%) elvált, míg 4 fő (3,6%) özvegy.

A kérdőív a munkavégzésre vonatkozó adatokat is tartalmazott. A válaszadók közül 75 fő (67,0%) a versenyszférában, 29 fő (25,9%) az állami szektorban (pl. kormányzati, minisztériumi, közintézményi vagy egyéb költségvetési intézménynél), míg 8 fő (7,1%) nonprofit szervezetnél (pl. alapítványoknál, egyesületeknél) dolgozik. A szervezet méretét illetően 44 fő (39,3%) mikrovállalkozásnál, 30 fő (26,8%) kis- és középvállalkozásnál, míg 38 fő (33,9%) nagyvállalatnál tevékenykedik. A beosztást tekintve 44 fő (39,3%) lát el vezetői feladatokat, míg 68 fő (60,7%) beosztottként vagy egyéni vállalkozóként dolgozik.

EREDMÉNYEK RESULTS

A következő szakaszban a kutatás során kapott eredményeket ismertetem, első körben a személyiség és kompetencia, majd a személyiség és megküzdési módok összefüggéseit.

Személyiség és kompetencia összefüggéseinek vizsgálata *Examining the Relationships Between Personality and Competencies*

A következőkben a kutatás eredményeit mutatom be, első körben különös tekintettel a Big Five személyiségdimenziók és a különböző kompetenciaterületek közötti kapcsolatokra. A statisztikai elemzés során korrelációs vizsgálatot alkalmaztam, amely feltárta, milyen mértékben és irányban mutatnak összefüggést az egyes személyiségjegyek a kompetenciafejléttséggel. Az eredmények részletes ismertetése az 3. táblázatban olvasható.

3. táblázat: A személyiség és kompetencia összefüggéseinek vizsgálata
Table 3. Analysis of the relationship between personality and competencies

		Spencer–Spencer-féle kompetencia					
		Teljesítmény	Támogatás	Befolyásolás	Vezetés	Kognitív funkciók	Személyes hatékonyság
Big Five személyiség	Extraverzió	0,433**	0,168	0,457**	0,425**	0,293**	0,547**
	Lelkiismeretesség	0,514**	0,140	0,272**	0,281**	0,552**	0,514**
	Barátságosság	0,263**	0,396**	0,147	0,214*	0,346**	0,496**
	Neuroticizmus	-0,342**	-0,062	-0,316**	-0,264**	-0,410**	-0,590**
	Nyitottság	0,389**	0,353**	0,341**	0,381**	0,450**	0,379**

** A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns

* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns

Forrás: saját kutatás

A táblázat a Big Five személyiségdimenziók és a kompetenciaterületek közötti korrelációkat mutatja be. Az extraverzió erős, pozitív kapcsolatban áll a teljesítménnyel, a befolyásolással, a vezetéssel, a kognitív funkciókkal és a személyes hatékonysággal, ami arra utal, hogy az extravertált személyek kiemelkedőbbek vezetői és befolyásoló szerepekben. A lelkiismeretesség különösen erősen kapcsolódik a teljesítményhez, a kognitív funkciókhoz és a személyes hatékonysághoz, jelezve, hogy a magas önfegyelmel rendelkezők ezekben teljesítenek jobban. A barátságosság a támogatás, a kognitív funkciók, a teljesítmény és a személyes hatékonyság területeivel mutat szignifikáns pozitív kapcsolatot, vagyis a barátságosabb személyek főként a támogató és együttműködő kompetenciákban erősek. A neuroticizmus (érzelmi instabilitásként értelmezve) minden kompetenciaterülettel negatívan korrelál, így az érzelmileg stabilabb személyek teljesítenek jobban. A nyitottság szinte minden kompetenciával pozitív és erős összefüggést mutat, beleértve a telje-

sítményt, a támogatást, a befolyásolást, a vezetést, a kognitív funkciókat és a személyes hatékonyságot.

Összességében az extraverzió, lelkiismeretesség és nyitottság a kompetenciák legstabilabb pozitív előrejelzői; a barátságosság elsősorban a támogató kompetenciákhoz kötődik; a neuroticizmus pedig minden területen negatív hatást mutat.

Személyiség és megküzdési módok összefüggéseinek vizsgálata

Examining the Relationships Between Personality and Coping Strategies

Az alábbiakban a Big Five személyiségdimenziók és a különböző megküzdési módok összefüggéseit vizsgálom és értelmezem. A korrelációs elemzés célja, hogy feltárja, milyen mértékben kapcsolódnak az egyes személyiségjegyek a problémaelemzés, a feszültségcsökkentés, a kognitív átstrukturálás és a passzív megküzdés stratégiáihoz. Az eredmények statisztikai szignifikanciáját a táblázatban szereplő korrelációs együtthatók jelölik.

4. táblázat: A személyiség és megküzdési módok összefüggéseinek vizsgálata
Table 4. Analysis of the relationship between personality and coping mechanism

		Megküzdési módok			
		Problémaelemzés	Feszültségredukció	Kognitív átstrukturálás	Passzív megküzdés
Big Five személyiség	Extraverzió	-0,71	-0,55	0,390**	-0,146
	Lelkiismeretesség	0,037	-0,222*	0,267**	-0,078
	Barátságosság	0,037	-0,255**	0,366**	0,013
	Neuroticizmus	0,110	0,299**	-0,358**	0,113
	Nyitottság	0,033	-0,235*	0,437**	0,115

** A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns

* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns

Forrás: saját kutatás

A Big Five személyiségdimenziók mind szignifikáns kapcsolatot mutatnak a kognitív átstrukturálással, illetve (az extraverzió kivételével) a feszültségredukcióval is. Az extraverzió erősen pozitívan korrelál a kognitív átstrukturálással (0,390**), vagyis az extravertált személyek gyakrabban alkalmaznak átteretező gondolkodást. A lelkiismeretesség negatív kapcsolatban áll a feszültségredukcióval (-0,222*) és pozitív kapcsolatban a kognitív átstrukturálással (0,267**), ami arra utal, hogy a lelkiismeretes személyek kevésbé használnak érzelemorientált feszültségcsökkentést, és inkább kognitív technikákat alkalmaznak. A barátságosság hasonló mintázatot mutat: negatívan korrelál a feszültségredukcióval (-0,255**) és pozitívan a kognitív átstrukturálással (0,366**), vagyis a barátságosabb egyének nagyobb eséllyel választanak adaptív, átstrukturáló megküzdést. A neuroticizmus ezzel szemben pozitív kapcsolatot mutat a feszültségredukcióval (0,299**) és negatívan a kognitív átstrukturálással (-0,358**), tehát az érzelmileg instabilabb személyek hajlamosabbak érzelemfókuszú megküzdésre és kevésbé alkalmaznak átteretezést. A nyitottság szintén negatívan korrelál a feszültségredukcióval (-0,235*) és erősen pozitívan a kognitív átstrukturálással (0,437**), ami arra utal, hogy a nyitott személyek inkább kognitív, reflektív megküzdést választanak.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

A megküzdés hatékonyságát nemcsak a személyiség, hanem a fejlett kompetenciák is meghatározzák. A pszichológiai támogatás, tréning és önismeret-fejlesztés fontos eszközök lehetnek a copingkapacitás erősítésében, különösen magas stresszterhelésű (például vezetői) szerepek esetén. Eredményeim azt mutatják, hogy a Big Five dimenziói szorosan összefüggenek mind a kompetenciaterületek fejlettségével, mind a megküzdési stratégiák alkalmazásával. Az extraverzió, a lelkiismeretesség és a nyitottság következetesen pozitív kapcsolatban álltak a teljesítmény-, vezetői és személyes hatékonysági kompetenciákkal, míg a neuroticizmus minden területen negatív prediktornak bizonyult. A barátságosság főként a támogató kompetenciákkal mutatott összefüggést.

A megküzdési módok tekintetében a kognitív átstrukturálás stabilan kapcsolódott az extraverzióhoz, lelkiismeretességhez, barátságossághoz és különösen a nyitottsághoz, míg a neuroticizmus az érzelemorientált stratégiák (például a feszültség-

csökkentés) gyakoribb alkalmazásával függött össze. A passzív copingformák nem mutattak szignifikáns összefüggést a személyiségdimenziókkal, ami azt jelezheti, hogy ezek inkább helyzeti tényezők által befolyásolt reakciók.

Gyakorlati szempontból célszerű olyan szervezeti fejlesztések alkalmazása, amelyek az érzelmi intelligencia, az asszertív kommunikáció, a stresszszkezelés és az önszabályozás fejlesztésére irányulnak. A vezetői szerepekben különösen indokolt a coaching, a pszichológiai tanácsadás és a rezilienciafejlesztés támogatása. A kompetenciák fejlesztése hosszabb távon a copingstratégiák adaptivitását is erősítheti.

Az eredmények hasznos támpontot nyújtanak a vezetőikiválasztás, az utánpótlás-tervezés és teljesítménymenedzsment számára, mivel rávilágítanak arra, hogy a megküzdés hatékonysága nemcsak a személyiségből fakad, hanem fejleszthető kompetenciákon is alapul. Az integrált személyiségkompetencia-alapú megközelítés csökkentheti a kiegészítő fluktuáció kockázatát, miközben növeli a szervezeti rezilienciát és jóllétet.

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

A kutatás középpontjában annak feltárása állt, hogy a személyiségjegyek és a kompetenciák milyen módon befolyásolják az egyének megküzdési stratégiáit stresszhelyzetekben. A mindennapi kihívásokra adott reakciók nem csupán külső környezeti hatások eredményei, hanem szorosan összefüggenek belső pszichológiai tényezőkkel, különösen a személyiség és a készségek egyéni sajátosságaival. A vizsgálat során kvantitatív módszerekkel, 112 különböző iparágakból érkező munkavállaló adataira támaszkodva elemeztük a Big Five személyiségmodell, a Spencer–Spencer kompetencialista és a Folkman–Lazarus-féle Megküzdési MódoK Kérdőív eredményeit.

Az eredmények egyértelműen jelezték, hogy a személyiségdimenziók és a kompetenciák szignifikáns kapcsolatban állnak a megküzdési módokkal. Különösen szoros összefüggés mutatkozott a kognitív átstrukturálás és bizonyos pozitív személyiségvonások (extraverzió, nyitottság, lelkiismeretesség) között, míg a neuroticizmus inkább az érzelemorientált, feszültségcsökkentő stratégiák alkalmazásával mutatott pozitív összefüggést. A kompetenciák szintje szintén befolyásolta a megküzdési módok kiválasztását és hatékonyságát.

A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a személyiség- és kompetenciaprofilok ismerete alapvető szerepet játszhat a stresszkezelési készségek

fejlesztésében, különösen a munkahelyi és vezetői szerepekben. Az ilyen típusú ismeretek alkalmazása hozzájárulhat az egyéni reziliencia növeléséhez, valamint a hatékonyabb és adaptívabb megküzdési mechanizmusok kialakításához a különböző szakmai környezetekben.

A KUTATÁS KORLÁTAI LIMITATIONS OF THE RESEARCH

A vizsgálat értékes összefüggéseket tárt fel a személyiségjegyek, kompetenciák és copingstratégiák kapcsolatában, ugyanakkor több korlátozó tényezőt is figyelembe kell venni. A minta nem reprezentatív nem, életkor és munkaköri kategória szerint, továbbá az önkéntes részvétel torzított a pszichológiai témák iránt fogékonyabb személyek irányába. A keresztmetszeti elrendezés nem teszi lehetővé az ok-okozati következtetések levonását, a kompetenciák és megküzdési módok időbeli változásait pedig csak longitudinális vizsgálat tárhatná fel pontosabban. A használt önbevallásos kérdőívek szociális kíváncsisági torzítást hordozhatnak, különösen vezetői mintában. A kutatás nem vizsgálta részletesen a szervezeti környezet és iparági sajátosságok hatását sem, holott ezek jelentősen befolyásolhatják a megküzdést és a kompetenciák értelmezését. A kompetenciák alszkálái aggregáltak kerültek értékelésre, így az egyes kompetenciatípusok differenciált hatásai nem különültek el. Bár felmerülhet a kompetenciák moderáló vagy mediáló szerepe a személyiség és coping kapcsolatában, a jelen kutatás mintanagysági és módszertani okokból nem ilyen mechanizmusok tesztelésére irányult. A jövőben e kapcsolatok vizsgálata ígéretes, tovább finomíthatja a kompetenciák szerepének megértését.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

Bifkovich, B., Kisfűrjesi, N., Jászay, M. H., Fehér, A., & Huszár, S. (2024), „MI által támogatott mentálhigiénés szolgáltatások elfogadása és megítélése”, *Marketing & Menedzsment*, 58(Különszám I. EMOK), 15–24. <https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.KSZ.01.02>

Boyatzis, R. E. (2008), “Competencies in the 21st century”, *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

Burro, R., Vicentini, G., & Raccanello, D. (2023), “Big Five personality traits and coping strategies of Italian university students during the COVID–19 pandemic first wave”, *Frontiers*

in *Psychology*, 14, 1150674. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1150674>

Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989), “Assessing coping strategies: A theoretically based approach”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>

Clarke, N., & Jackson, B. (2022), “Emotionally intelligent leadership and resilience: A cross-cultural perspective”, *Leadership Quarterly*, 33(4), 101643.

Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007), “Relations between personality and coping: A meta-analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 1080–1107. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.1080>

Epstein, R., Aceret, J., Giordani, C., Zankich, V. R., & Zhang, L. (2024), “A rank ordering and analysis of four cognitive-behavioral stress-management competencies suggests that proactive stress management is especially valuable”, *Scientific Reports*, 14, 19224. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-68328-4>

Gashi, D., Galloperi, F., Imeri, G., Shahini, M., & Bahtiri, S. (2023), “The relationship between Big Five personality traits, coping strategies, and emotional problems through the COVID-19 pandemic”, *Current Psychology*, 42, 29179–29188. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03944-9>

Gulyás, D. K. & Dajnoki, K. (2016), „Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján”, *Taylor*, 8(5), 42–52.

Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, 1998.

Goldberg, L. R. (1990), “An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>

Gross, J. J. (2002), “Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences”, *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. <https://doi.org/10.1017/S0048577201393198>

Klein, S. (2004), *Munkapszichológia*, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2004.

Kőműves, Z., Poór, J., & Karácsony, P. (2022), „Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira”, *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 72–82. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.07>

Kuráth, G., Kovács, B., Szabó-Bálint, B., & Poór, J. (2024), „A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására: egy magyar fel-

- mérés eredményei”, *Marketing & Menedzsment*, 58(2), 29–40.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984), *Stress, appraisal, and coping*, Springer, 1984.
- Liu, H., & Boyatzis, R. E. (2021), “Focusing on resilience and renewal from stress: The role of emotional and social intelligence competencies”, *Frontiers in Psychology*, 12, 685829. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685829>
- McClelland, D. C. (1973), “Testing for competence rather than for “intelligence””, *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2003), *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (2nd ed.), Guilford Press, 2003.
- O'Connor, P., Murphy, L., & Daly, M. (2023), “Leader emotional skills and workplace stress outcomes”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(2), 123–138.
- Pierog, A., Bácsné Bába, É., & Dajnoki, K. (2017), „Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján”, *Taylor*, 9(1), 94–100.
- Pocnet, C. et al. (2021), “Personality, coping, and mental health in US employees”, *Journal of Research in Personality*, 92, 104104.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000), “Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance”, *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rózsa, S., Szádóczy, E., & Füredi, J. (2006), „A Big Five személyiségdimenziók mérésének hazai adaptációja”, *Pszichológia*, 26, 43–67.
- Singh, R., & Mishra, S. (2021), “Big Five personality and coping styles among Indian emerging adults”, *Personality and Individual Differences*, 168, 110309.
- Shanafelt, T. D., & Dyrbye, L. N. (2021), “Stress and burnout among healthcare leaders”, *Mayo Clinic Proceedings*, 96(7), 1835–1847.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993), *Competence at work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, 1993.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004), “Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
- World Economic Forum (2023), *The Future of Jobs Report 2023*.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2006), “Emotional intelligence, coping with stress, and academic performance”, *Educational Psychology*, 21(1), 27–44. <https://doi.org/10.1080/01443410601066704>
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012), “The emotional intelligence, health, and well-being nexus: What have we learned and what have we missed?”, *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(1), 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2011.01062.x>
- Zhao, Y. et al. (2022), “Personality traits and emotion regulation among Chinese college students”, *Personality and Individual Differences*, 187, 111413.

Szántó Gerda, egyetemi tanársegéd
szanto.gerda@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Exploring the relationship between competency-based coping and personality

THE AIM OF THE PAPER

The aim of the present study is to examine the relationships between the Big Five personality dimensions and selected elements of the Spencer–Spencer competency model in relation to coping strategies applied in stressful situations. The research focuses on exploring how stable personality traits and developable competencies contribute to the formation of adaptive or maladaptive coping patterns.

METHODOLOGY

The study was conducted using a quantitative research design on a heterogeneous sample of 112 participants. Data collection included the assessment of the Big Five personality dimensions, relevant competency clusters of the Spencer–Spencer (1993) model, and coping strategies used in stress-related situations. Data analysis was carried out using correlation analyses and statistical methods to examine the relationships among the variables.

MOST IMPORTANT RESULTS

The results revealed significant relationships between personality dimensions, competencies, and coping strategies. Extraversion, conscientiousness, and openness showed positive associations with several competencies and adaptive coping strategies, whereas neuroticism demonstrated negative correlations across all examined domains. Cognitive restructuring was primarily related to positive personality traits, while tension-reduction coping was more characteristic of individuals with high levels of neuroticism. These findings are consistent with recent international research results (Gashi et al., 2023; Liu & Boyatzis, 2021).

RECOMMENDATIONS

The practical implications of the study highlight the importance of systematic assessment of personality and competency profiles in organizational development, leadership training, and mental health prevention. Particular emphasis is placed on self-awareness, emotional intelligence, and stress management training programs, which may contribute to strengthening resilience and promoting effective, adaptive coping strategies.

Keywords: competence, coping, Big Five personality, cognitive restructuring

A munkavállalói bevonás lehetőségei és korlátai: egy bevonást célzó vezetői döntés hatásának vizsgálata egy hazai közép vállalatban

Benkő Aliz, Csillag Sára

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.03>

A TANULMÁNY CÉLJA

A hazai KKV-k esetében a vezetői döntések jelentős hatással vannak a munkavállalói elkötelezettségre és a munkahelyi tanulási környezetre. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy egy felsővezetői bevonást célzó döntés milyen mértékben képes előmozdítani a munkavállalók tényleges bevonódását. Korábbi kutatások azt sugallják, hogy a formális döntéshozatal gyakran nem jár együtt a valós munkavállalói részvétellel. A kutatás középpontjában az áll, hogy egy esettanulmány bemutatásával szemléltesse azt, hogy milyen feltételek mellett és milyen korlátokkal valósul meg a felsővezetői szándékból fakadó munkavállalói részvétel, és hogyan hat mindez a munkahelyi tanulási környezetre.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás kvalitatív esettanulmányt alkalmaz, amelyben öt félig strukturált interjú segítségével mutatja be a szervezetben végbement változásokat. Az interjúalanyok több vezetői és beosztotti szintet képviselnek, ami lehetővé teszi a döntéshozatalhoz, a részvételi lehetőséghez kapcsolódó tapasztalatok több perspektívából történő bemutatását.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az eredmények azt mutatják, hogy bár a felsővezetői döntés formálisan megteremtette a közös döntéshozatal szervezeti kereteit, a munkavállalói bevonódás a gyakorlatban csak korlátozottan valósult meg. Az információáramlás intenzitása nőtt, új kommunikációs csatornák jöttek létre, azonban a döntések tényleges decentralizációja nem valósult meg. A felsővezetői stílus továbbra is a klasszikus hierarchikus mintázatot mutatja, ami gátolja a támogató tanulási környezet kialakítását. A bevonást célzó felsővezetői szándék hatása csak részben jelenik meg a szervezet mindennapi működésében.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás rávilágít arra, hogy a munkavállalói részvétel önmagában egy felsővezetői döntés hatására nem jön létre. A klasszikus vezetési stíusból való kilépés olyan mélyebb változást igényel, amely időt, következetességet és a vezető egyéni tanulási elkötelezettségét kívánja meg. A kutatás hozzájárul a munkavállalói részvétel létrejöttének megértéséhez, és gyakorlati iránymutatást ad a vállalatok számára.

Kulcsszavak: munkavállalói részvétel, munkahelyi tanulási környezet, vezetői döntés, esettanulmány

A TKP2021-NKTA-44 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) pályázati program finanszírozásában valósult meg.

BEVEZETÉS **INTRODUCTION**

A mai gyorsan változó üzleti környezetben a szervezetek számára kulcsfontosságú, hogy képesek legyenek alkalmazkodni a piaci igényekhez és megtartsák versenyképességüket. Ebben a folyamatban a munkavállalók bevonása és a vezetőikkel való együttműködés kulcsszerepet tölt be, különösen a kis- és középvállalkozások (KKV-k) esetében, ahol a szervezet méretéből adódóan a döntési folyamatok gyorsasága és hatékonysága közvetlen hatással van a szervezet eredményességére. A szervezeti tanulás szakirodalma széles körben elemzi (Argyris et al 1997), hogy a vezetők nemcsak irányítják, hanem támogatják is a szervezeti tanulást, ami közvetlen hatással lehet a versenyképességre. Az utóbbi évek kutatásai szerint (Bakacsi 2019) a formális vezetői döntések gyakran nem eredményeznek mélyebb dolgozói elkötelezettséget, ami valóban javítaná a szervezeti teljesítményt és a versenyképességet. A kutatás arra keresi a választ, hogy a vezetői szándék milyen módon valósítja meg a munkavállalói bevonást a vizsgált szervezetben, és milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy egy vezetői elhatározásból valódi munkavállalói bevonás szülessen. Kutatásunkkal gyarapítani kívánjuk azon esetek jelenleg csekély számát, melyek a formális decentralizáció és a tényleges munkavállalói bevonás közti rést vizsgálják.

A VERSENYKÉPESSÉG, A PARTICIPÁCIÓ ÉS A TANULÓKÖRNYEZET KAPCSOLATA THE LINK BETWEEN COMPETITIVENESS, PARTICIPATION AND THE LEARNING ENVIRONMENT

Porter (1990) szerint a versenyképesség egy vállalat képessége arra, hogy növelje termelékenységét és versenyelőnyt érjen el a globális piacon. A humán tőke, mely a munkavállalók tudását, készségeit, kompetenciáit és tapasztalatait foglalja magában (Lipták 2019), jelentős szerepet játszik a versenyképesség fenntartásában és növelésében. A humán tőke belső erőforrásként járul hozzá a vállalat versenyképességéhez (Lucas 1988). A participáció a szervezeti döntéshozatali folyamatokban való aktív részvételt jelenti (Armstrong et al. 2004), és többek között az a célja, hogy növelje a munkavállalók elkötelezettségét. A munkavállalók bevonása az üzleti döntési folyamatokba nyer-nyer szituációkat alakít-

hat ki (Bácsi 2017), és növeli a szervezet versenyképességét.

A munkavállalói participáció intézményei lehetőséget biztosítanak a munkavállalóknak arra, hogy befolyásolják a döntési folyamatokat, hatást gyakoroljanak munkahelyi körülményeikre. Ennek egyik formája lehet a direkt, műhelyszintű bevonás, amely a munkavállalók motivációját hivatott elősegíteni azáltal, hogy a munkavállalók jobban megértik a munkafolyamataikat, bevonódnak azok kialakításába, ezáltal tanulnak és magukénak érzik azt. Ez esetben a participáció egy olyan vezetői eszköz, mely így a munkatársak bevonása által segíti elő a szervezet versenyképességét (Bácsi 2017).

A részvétel mértékét tekintve egyik végpont a menedzsment döntéseibe való beleszólási lehetőség, a másik végpont pedig az információhoz jutás (Bácsi 2017). Ez utóbbi végpont önmagában a részvétel nagyon gyenge módja, ide tartoznak azok a kommunikációs folyamatok, amikor a munkavállalókat a döntések után azok háttéréről tájékoztatják, vagy amikor a menedzsment döntési jogköre megmarad, azonban a munkavállalók véleményét kikéri egy-egy kérdésben. A részvétel erősebb formája, amikor a menedzsment és a munkavállalók között konzultáció és párbeszéd zajlik, bár a döntés még a menedzsment kezében van, és a másik végpont a valódi bevonás, amikor bizonyos döntések együtt születnek meg (Bácsi 2017).

Napjainkban vezetési paradigmaváltás zajlik a külső környezeti változások miatt (Kuráth és tsai 2024; Darida 2020), melynek eredményeként a vezetői jellemzők is változnak (Mató-Juhász 2023; Mármárosi 2020), így a karizmatikus vezetői jellemzők is új tartalommal írhatók le (Bakacsi 2019). A klasszikus vezetői paradigma olyan vezetői megközelítést jelent, ahol a hierarchikus, szabályokon alapuló vezetési módszer a jellemző (Mintzberg 1973), a munkamegosztás-szabályozottság alapján működik, melynek főbb jellemzőit az 1. számú táblázatban foglaltuk össze (Bakacsi 2019; Csillag és tsai 2020). A vezető feladata a belső erőforrások összehangolása a szervezet működésének hatékonysága érdekében oly módon, hogy centralizáltan, feladatorientáltan, autokratikus módon működteti a vezető a belső folyamatokat. Ebben az esetben a munkaerő képzetlen és motiválatlan voltát feltételezzük. A másik végpontra a nyer-nyer vezetési-szervezési paradigma áll, melyben a vezető kialakít egy olyan munkahelyi kultúrát, ahol az érett, motivált munkavállalók önálló, felhatalmazott és felelősségteljes munkát végeznek, vezetőik kiterjedt participációval és felhatalmazással ruházzák fel őket, melynek eredményeként a vezetők a külső körülmények változásaira koncentrálnak, ezáltal lesznek képesek gyorsan és hatékonyan reagálni a

külső körülmények hatására, és belső együttműködésük eredményeként a vevő számára értéket teremteni, ami pedig a hosszú távú versenyelőnyt biztosítja a szervezet számára (Szamosi és tsai 2024). A klasszikus paradigma tehát a hierarchikus, utasításalapú vezetésre épít, ahol a munkavállalók kevés autonómiával rendelkeznek, és a vezető hatalma domi-

nál. Ezzel szemben a nyer-nyer paradigma a közös tanulást, az autonómiát, a kölcsönös bizalmat és a részvételen alapuló döntéshozatalt helyezi előtérbe, ahol a vezető facilitátorként működik (Csillag és tsai 2020), a munkavállalók pedig érett szereplők a szervezetben (Bakacsi 2019; Kuráth & Németh 2023).

1. táblázat: Összefoglalás a két vezetői nézőpontból a participáció, munkahelyi tanulókörnyezet, vezetői szerep és vezető–követő viszony szempontjából

Table 1. Summary of the two managerial perspectives in terms of participation, the workplace learning environment, leadership roles and leader-follower relationships

Összehasonlítási szempontok	Kérdések	Klasszikus (munkamegosztás-szabályozottság) paradigma	Nyer-nyer (empowerment, hálózat, ko-opetíció) paradigma
Vezetői szerepértelmezés	hatalom–leadership	inkább hatalom (engedelmesség)	inkább leadership (követés)
	kotteri manager-leader szerepek	inkább manager	inkább leader (változásvezető)
	tanulással kapcsolatos szerep	tanár, a tudás birtokosa	facilitátor, közösen létrehozott tudás
Vezető–követő viszony	függés	egyoldalú	kölcsönös, bizalmi alapon
	vezetői kontroll	magatartás	teljesítmény vagy klán
Követő jellemzői	érettség alapján (Argyris)	inkább éretlen (feladat-végrehajtó)	inkább érett (önálló problémamegoldó)
Munkahelyi környezet	tanulókörnyezet	korlátozó	támogató (expanzív)
Participáció		információhoz jutás	leadership és menedzsmentfilozófia

Forrás: saját szerkesztés (Bakacsi 2019; Csillag és tsai 2020)

Csillag és tsai (2020) alapján a hazai kisvállalkozások vezetői a tanulással kapcsolatban kétféle szerepet vehetnek fel: a tanári vagy facilitátori szerepet. A tanári szerepben ők a tudás birtokosai és elosztói is egyben, míg a facilitátori szerepben csak az információt osztja meg a vezető, a tudást közösen értelmezik és hozzák létre. Ez utóbbi szerepkör az, ami sokkal inkább alkalmas az előremutató munkahelyi tanulókörnyezet megteremtésére (Csillag és tsai 2020).

Az előremutató munkahelyi környezet kulcsfontosságú a szervezeti tanulás szempontjából. A szervezeti tanulás fogalmát Argyris és Schön (Argyris et al. 1997) írták le elsőként. Argyris szerint a szervezet az egyének tanulásán keresztül tanul oly módon, hogy az egyének egy csoportja hasonlóan reagál a változásokra, ezeket beépíti a szervezeti folyamatokba, folyamatosan monitorozza és fejleszti azokat, ezzel létrehozva az új tudást a szervezetben. A szervezetben dolgozó egyéneket érett, felnőttként gondolkodó és cselekvő egyénekként feltételezzük

(Bakacsi 2019), hiszen ezek az egyének képesek a „nyer-nyer” típusú tranzakciók megkötésére, ami a versenyképesség fokozására képes tanulószervezet egyik alapfeltétele. Senge (1998) szerint a tanulószervezetekben az egyének képességeik folyamatos fejlesztésére törekszenek, amit a vezetés támogat annak érdekében, hogy ezáltal a szervezet képes legyen a folyamatosan létrejövő új tudás létrehozására. Ez a közeg, amely az egyén és a szervezet dinamikus kölcsönhatásaként létrejön a szervezetben, a munkahelyi tanulókörnyezet (Fuller & Unwin 2004), amely lehet korlátozó vagy támogató környezet.

A korlátozó munkahelyi környezetre jellemző, hogy a vezető és a beosztott közötti kapcsolat jellemzően egyoldalú, függőségi viszonyon alapul (Fuller & Unwin 2003; Fuller & Unwin 2004). A beosztottaknak kevés lehetőségük van arra, hogy aktívan részt vegyenek a döntéshozatalban. A vezető a beosztottak viselkedését ellenőrzi, és a vezetői kontroll a szabályok betartásán van. Ezért ez a kör-

nyezet olyan, ahol a munkatársak inkább engedelmességet mutatnak, mint önálló gondolkodást vagy kreatív ötletelést. A vezetői szerep a tudás egyoldalú átadására korlátozódik, a vezető „tanár”-szerepben van (Csillag 2020), ő birtokolja az információt.

A támogató munkahelyi környezetben a nyerner vezetői paradigma alapján (Bakacsi 2019) a vezetők inkább leader szerepet töltenek be, együttműködnek a munkatársakkal, hogy közösen ériék el a céljaikat, és ehhez kialakítják azt a munkahelyi környezetet, amelyben biztosított a munkatársak bevonása a döntési folyamatokba, hiszen a munkatársak bevonása alapvető vezetői eszközzé vált (Kuráth és tsai 2024). A vezetők elősegítik a változások bevezetését és teret adnak a fejlődésnek. A vezetők a tanulással kapcsolatban facilitátor szerepben vannak (Csillag és tsai 2020), nem ők birtokolják az összes tudást, hanem inkább elősegítik, hogy a munkatársak aktívan részt vegyenek a munkahelyi tanulási folyamatban. A vezetők és munkatársaik egyenrangú partnerként dolgoznak, a kölcsönös bizalom jellemzi az együttműködést, és a vezetők ezáltal a munkatársak szemléletmódját és viselkedését is befolyásolják, ami együttműködést és munkatársi részvételt feltételez (Szamosi és tsai 2024). Bár számos kutatás vizsgálja a tanulási környezet és a participáció egymásra gyakorolt hatását, kevés olyan esettanulmány áll rendelkezésünkre, amely a formális decentralizáció esetén vizsgálja, hogy a felsővezetői szándék megvalósulását a gyakorlatban mi akadályozhatja a KKV-s környezetben. A hazai KKV-k esetében mindezt továbbmeryálja az, hogy a tulajdonos–vezető személye döntően meghatározó a vállalat életében, a részvételi formák gyakran informális jellege miatt a bevonás és a tanulási folyamatok szintén a vezetői szándéktól függenek (Csillag és tsai 2020). A nemzetközi szakirodalom szerint a munkavállalói bevonás és a vezetői döntéshozatal kapcsolata több szervezetben is hasonló kihívásokat mutat (Morrison 2011). Bár a nemzetközi szakirodalom részletesen tárgyalja a participatív vezetés tényezőit és hatásait (Wang et al. 2022; Fatoki 2023), a hazai KKV-k esetében kevés tanulmány foglalkozik a bevonás és a tanulási környezet kapcsolatával, kutatásunk ezt a hiányt kívánja csökkenteni.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN METHODOLOGY

A kutatás kvalitatív esettanulmány-módszertan alkalmazásával készült, amely lehetővé teszi egy konkrét vezetői döntés és annak megvalósulása mögötti folyamatok mélyebb megértését. Az esettanulmány választása különösen indokolt olyan esetekben, amikor a vizsgált jelenség, jelen esetben

egy munkavállalói részvétel erősödését célzó vezetői döntést több egymással összefüggő tényező alakítja (Babbie 2008; Bácsi 2017). Magyar kis- és középvállalkozások körében végzett korábbi kutatások (Csillag és tsai 2020; Szászvári és tsai 2022) logikája alapján választottuk kutatási terepnek a logisztikai tevékenységgel foglalkozó hazai középvállalatot, amely jó példát szolgáltat egy olyan szervezetre, ahol a hosszú ideig a klasszikus egy-személyi vezetés után a felsővezető a decentralizáció és a részvételi kultúra megteremtése irányában tett lépéseket. A vizsgált vezetői döntés lényege a menedzsmentstruktúra átalakítása volt, melynek során a korábbi egyszemélyi döntéshozatal helyett egy háromtagú operatív menedzsment veszi át a vezetést, ennek megfelelően új kommunikációs és részvételi csatornák megteremtése történt meg. Ez az eset így alkalmas a munkavállalói bevonást támogató szervezeti folyamatok és korlátok elemzésére, így relevánssá téve a kutatásban az esettanulmányra kiválasztott vállalatot.

Az interjúk segítségével végzett adatgyűjtés lehetőséget ad a kutatónak arra, hogy mélyebb megértést nyerjen a résztvevők tapasztalatairól és motivációiról, és a kutatási kérdés megválaszolásához szükséges mögöttes okokat és azok összefüggéseit megfigyelje (Babbie 2008). Mivel a munkatársak bevonásának megértéséhez szükséges a mögöttes okok és összefüggések vizsgálata, az interjúk adnak lehetőséget arra, hogy a résztvevők saját szavaikkal magyarázzák el érzéseiket és gondolataikat, tehát ez a módszer ideális választás a kutatási kérdés megválaszolására (Kvale 2007).

Az adatgyűjtési fázisban 1–1,5 órás félig strukturált interjúkat (Kvale 2007) folytattunk le a kiválasztott cég ügyvezetőjével, operatív igazgatójával, HR-vezetőjével, a raktárvezetővel és egy beosztott munkatárssal. A kiválasztás szempontja az volt, hogy biztosítsuk a különböző szervezeti szinteket és szerepeket a vezetői döntés hatásainak több perspektívából való bemutatásához. A kiválasztott öt interjúalany elegendőnek bizonyult a vizsgált szervezeti folyamat teljes vertikumát, ezzel elértük az adatgyűjtés során az elméleti telítődést. A beszélgetéseket rögzítettük, majd a hanganyagról szó szerinti átiratot készítettünk.

Az elemzés során tematikus kódolást alkalmaztunk (Kvale 2007), amely lehetővé tette a részvételhez, a vezetői szerepekhez és a munkahelyi tanulási környezethez kapcsolódó mintázatok azonosítását.

A kódolást követően négy fő kategóriát azonosítottunk; (1) a vezetői döntés értelmezése és megélése, (2) a részvételi csatornák működése, (3) a vezetői szerepfelfogás változása, (4) a munkahelyi tanulókörnyezet támogató és korlátozó elemei.

A CÉG RÖVID BEMUTATÁSA BRIEF INTRODUCTION TO THE COMPANY

A vizsgált szervezet egy közel 80 főt foglalkoztató, a logisztikai piacon több évtizedes múlttal rendelkező hazai vállalat. A vállalat kultúrája alapján hagyományosan egy hierarchikus működésű vállalat volt, amelyben a döntések egyszemélyi vezetői hatáskörben születtek, a szervezet kultúráját a közvetlen kontroll és a vezetői iránymutatás hangsúlya jellemezte. Kutatásunkban a vizsgált vezetői döntés egy strukturális és kultúráváltási kísérlet részeként született meg, abból a célból, hogy a változás hatására a vállalat egyedi, speciális logisztikai igényeket is kielégítő, a digitális megoldások révén piacvezető szerepet nyerjen a logisztikai szolgáltatások területén.

A változás jelentősége abban áll, hogy a szervezet hosszú időn keresztül klasszikus egyszemélyes vezetéssel működött, ezért a háromtagú menedzsmentvezetésre való áttérés a szervezeti kultúra-változtatás szempontjából nagy változást jelentett. A kiválasztott szervezet mérete és struktúrája miatt a vezetési szintek közelsége lehetővé teszi azt, hogy a döntések hatása jól nyomon követhető legyen, és a változások gyorsan érzékelhetően jelenjenek meg a mindennapi működésben. A vállalat azért tekinthető releváns esettanulmánynak, mert egyszerre mutatja a decentralizált döntéshozatal irányába tett szervezeti lépéseket és a vezetői gyakorlatokból fakadó korlátokat, amelyek a munkavállalói bevonás tényleges megvalósulását befolyásolják. Így a szervezet alkalmas arra, hogy bemutassa, a bevonást célzó vezetői szándék hogyan tud a gyakorlatban érvényesülni.

EREDMÉNYEK RESULTS

A tematikus kódolás alapján négy fő mintázatot találtunk; (1) a vezetői döntés értelmezése és hatása, (2) a részvételi csatornák működése, (3) vezetői szerep változásának korlátai, (4) a munkahelyi tanulókörnyezet támogató és gátló tényezői.

A vezetői döntés értelmezése és hatása *Interpretation and impact of the managerial decision*

A cég történelmileg az egyszemélyes vezetési kultúrából indul. A korábbi vezető a jelenlegi vezető ma is, aki a környezeti változásokra való válaszként, a versenyképesség megőrzése érdekében változtatni szeretne. Létrehozza a menedzsmentet abból a cél-

ból, hogy szándékai szerint ne csak egyszemélyes döntések szülessenek, hanem létrejöjjön a közös döntéshozatal. Az eddigi egyszemélyes döntés helyett az ügyvezető bevonta a pénzügyi és az operatív igazgatót, és így hárman alkotják az operatív menedzsmentet, amelynek tagjai stratégiai kérdéseket tárgyalnak meg. *„Hát elsősorban ez menedzsmentszinten dől el (...), az irányt itt meghatározzák (...), aztán egy közös fórumon pedig a középvezetői réteg bevonásával van ennek a véglegesítése.”* (raktárigazgató – szóbeli közlés alapján).

Bár létrejött a három tagú operatív menedzsment, de a szervezet működésében egyszemélyes döntéshozatal alapján működik, és példákat inkább a vezetők tanári szerepben való jelenlétére találtunk: *„hogy mi az irány, mi a cél, az ott hármójuk között a tulajdonosi körrel dől el.”* (raktárvezető – szóbeli közlés alapján).

A felsővezető által kezdeményezett menedzsmentstruktúra-átalakítás formálisan a döntéshozatal kiszélesítését célozta. Az interjúalanyok azonban ettől eltérően értelmezték a változás célját. A vezetők elsősorban a rájuk nehezedő munkaterhek csökkenését gondolták a döntés céljaként, az információáramlás javítását feltételezték, míg a beosztott munkatársak inkább csak a kommunikáció javítását érzékelték, a döntésekbe való bevonódást kevésbé. Az egyik interjúalany így fogalmazott: *„hogy mi az irány, mi a cél, az ott hármójuk között a tulajdonosi körrel dől el.”*

Fenti megfogalmazás arra utal, hogy a vezetői döntés inkább információmegosztást, nem mint tényleges döntéshozatalt eredményezett. Eredményeink azt mutatják, hogy a vezető szándéka szerint valóban decentralizálni akart, azonban a gyakorlatban jelen maradt a klasszikus vezetői kontroll. Eredményeink azt jelzik, hogy a Bakacsi (2019) és Csillag és tsai (2020) által leírt klasszikus és nyer-nyer paradigma közötti átmenet a gyakorlatban jóval lassabb és ellentmondásos folyamat.

Részvételi csatornák működése és korlátai

Functioning and limitations of participation channels

A részvétel/bevonás mértéke két végpont között jöhet létre. Az egyik végpont, hogy a munkavállaló közvetlenül rendelkezik beleszólási lehetőséggel a menedzsment döntéseibe, a másik végpont pedig az, hogy a bevonás csupán az információhoz való hozzájutást jelenti a munkavállaló számára. A 3. számú táblázat összefoglalja a vállalati kommunikációs folyamatokat és azok céljait csatornák és hatáskör szerinti bontásban. A táblázatban felsorolt csatornák mindegyike egyúttal kapcsolódik a támogató

tanulási környezet kialakításához, ahol létrejöhet a dolgozói bevonás.

2. táblázat: Munkavállalói részvétel (témák, csatornák, gyakoriság) a vizsgált vállalatnál
Table 2. Employee participation (topics, channels, frequency)

Téma	Csatorna	Hatáskör	Gyakoriság	Cél
Projektek, erőforrások elosztása	menedzsment-megbeszélés	felsővezetői kör és HR	hetente	cél elérése érdekében az elért eredmény monitorozása, akadályok elhárítása
Akadályok elhárítása	státusz-megbeszélés	raktárvezetők	napi	problémamegoldás
Visszajelzés	értékelő megbeszélés	mindenki, akinek 1 főnél több beosztottja van	évi 3 alkalom 4 havonta	motiváció, tiszta kommunikáció, tanulás, fejlődés
Új belépő	új belépők kiválasztása	HR és illetékes vezető	szükség szerint	vállalati kultúrába illő munkatárs kiválasztása

Forrás: saját szerkesztés (Csillag és tsai 2020)

A vizsgált vállalatnál a következőképpen néznek ki a talált csatornák és azok kapcsolódása a döntési folyamatokhoz:

A heti rendszerességgel tartott menedzsment-megbeszélések lehetőséget adnak a vezetők és a HR számára, hogy monitorozzák a célok eléréséhez szükséges erőforrások felhasználását. Ezek az alkalomak egyúttal tanulási lehetőséget is biztosítanak a vezetők számára, hiszen reflektálhatnak a felvetett témákra, a rendszeres visszajelzés kultúráját tanulhatják.

A státuszmegbeszélés napi rendszerességgel megvalósuló megbeszélés, amely a raktárvezetők számára folyamatos visszajelzési pontokat biztosít a munkafolyamatok során fellépő akadályok azonnali kezelésére. Ezek a megbeszélések fejlesztik a munkatársak problémamegoldó képességét, a munkatársak folyamatosan tanulhatnak egymástól, hogy később ők maguk is hasonlóképpen önállóan képesek legyenek a napi szintű megoldások alkalmazására.

Az évi három alkalommal megtartott értékelő megbeszélések fontos szerepet játszanak a tanulási környezet kialakításában és a bevonódás folyamatának elmélyítésében, mivel ezek adnak lehetőséget a dolgozók számára, hogy visszajelzést kapjanak teljesítményükről. Az értékelő megbeszélések során a dolgozók információt kapnak arról, hogy hol van szükségük további fejlődésre, és megtanulják hogyan adjanak erre visszajelzést.

A vizsgált vállalatnál a munkavállalói részvétel intézménye, ahol a munkavállalók beleszólhatnak a munkafolyamataikba vagy a munkafeltételeik kialakításába az, hogy kihelyezett ötletládák működnek. A gyakorlatban azonban a döntési folyamatban való

részvétellel kevés esetben találunk példát, azt látjuk, hogy a vezetők felé elvárás az ötletek összegyűjtése, értékelése és a megfelelően tartott ötlet továbbvitele a döntéshozatali szintre. Azt látjuk, hogy az ötletládába elvértve érkezik ötlet, úgy tűnik, ez inkább egy vezetői elvárás, de még nem valódi bevonás: „minden ötlet jöjjön olyan szintre, ahol azt érteően tudjuk mérlegelni (...), csak ennek azért limitáltan kell teret adni.” (ügyvezető – szóbeli közlés alapján).

Elmondható, hogy a jelenleg bevezetett szervezetfejlesztés megteremti az elvi alapjait a munkavállalói részvételnek, azonban a munkavállalói hajlandóság elősegítése érdekében szükséges még a bizalom megteremtése a vállalaton belül a vezető és beosztott között: „véleményalkotási szinten bele kell őket vonni, de meghatározónak azért nem szabad tenni őket.” (ügyvezető – szóbeli közlés alapján).

Összességében elmondhatjuk, hogy valójában az információmegosztás intenzitása és iránya változott meg a vezetőkön túl a beosztott munkatársak irányába. Ez a részvétel és bevonás gyenge formája, habár a munkatársak ezt is fejlődésként élik meg az előző időszakhoz képest. „Én úgy gondolom, hogy az elmúlt négy-öt évben nagyon sokat fejlődött a cég (...), most, amikor egy előre tervezett, szisztematikus működésre törekszünk.” (raktárvezető – szóbeli közlés alapján).

A vezetői szerep változásának nehézségei

Constraints in the transformation of managerial role perceptions

A cégnél a nemrégiben bevezetett teljesítményértékelési rendszer támogatja intézményesített formában a tanulást, és lehetőséget biztosít a közvetlen vezetői és munkatársi kommunikációra. A munkatársakkal kapcsolatos elvárások között megfogalmazódik az, hogy a munkatárs törekszik az új tudásra, jobb akar lenni, megérti a különböző területek közötti összefüggéseket: „meghatároztuk azt, hogy mi az elvárt teljesítmény, hogy jobb akar lenni nap mint nap.” (HR-vezető – szóbeli közlés alapján). Ezek megvalósulásához szükséges képességek fejlesztése érdekében szükség esetén a vezető és a munkatárs egyéni fejlesztési terveket dolgoznak ki, és követik azok megvalósulását.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a vezetői szerepek átalakulása jelentős kihívást jelent

a szervezetben. A vezetők elsősorban irányítóként definiálják önmagukat, nem pedig facilitátorként. A klasszikus vezetési minták erősen jelen vannak a mindennapi gyakorlatban, még akkor is, amikor a vezetői szándék kimondottan a munkavállalói bevonás irányába mutat. Ez részben megerősíti Bácsi (2017) megállapítását a részvétel gyenge formáiról, ugyanakkor rámutat arra, hogy még formális decentralizáció mellett is fennmaradhatnak a klasszikus kontrollmechanizmusok.

Tanulási környezet támogató és korlátozó jegyei

Expansive and constraining elements of the learning environment

Az esettanulmányhoz kiválasztott vállalat tanulási környezetének elemzését Csillag és munkatársai (2020) által készített táblázat ismérvei alapján elemzem. (3. táblázat)

3. táblázat: Támogató tanulókörnyezeti gyakorlatok a vizsgált vállalatnál
Table 3. Supportive learning environment practices in the company under consideration

Expanzív tanulási környezet	A vállalat által megvalósított gyakorlat
A munkahely egy közvetítő közeg az egyéni és szervezeti képességek fejlesztésének megvalósításához.	A tanulási igényeket szervezeti és egyéni oldalról is monitorozza, és megkeresi a képzés-fejlesztés megfelelő módját.
A munkahelyi tanulás víziója – Karrierelőrehaladás.	A munkavállalók tanulásának aktív támogatása: képzések biztosítása, a tanulás újdonság-élményének biztosítása.
Az alkalmazottaknak kettős státusza van: egyszerre munkavállalók és tanulók. Ennek felismerése és a tanuló szerep támogatása.	A tanulásra való nyitottság hangsúlyos és elvárt a munkatársaktól.
Fokozatos az átmenet az eredményekbe és a teljes körű részvételbe, hangsúly a szakértelem megalapozásán van.	A vállalati értékek mentén megfogalmazott tanulási igény segíti a tanulás fennmaradását.
A munkavállalót a munkahelyi közösség egy tagjaként kezelik, akinek hozzáférése van a közösség történetéhez, szabályaihoz, tudásához és szakértelméhez.	A 4 havonta megvalósuló reggeli értékelő megbeszélések, illetve a közösségépítő programok hozzájárulnak ahhoz, hogy a tudás a szervezeten belül áramoljon.
A meglévő készségeket és ismereteket elismerik és értékelik, és az újabb tanulás alapjának tekintik.	A tudást és a tudásátadásban végzett tevékenységet értékelik.
Az előrehaladást szorosan figyelemmel kísérik, és rendszeres konstruktív visszajelzést adnak. A visszajelzés holisztikus jellegű, az érintettek széles köréből származó adatokon alapul.	Egyéni képzési-fejlesztési tervet készítenek, illetve teljesítményértékelési rendszert működtetnek.
A vezetők az egyéni és csoportos fejlődés elősegítői.	A vezetők részéről a tanulás és a közösségi kompetenciák fejlesztése prioritást élvez, de szervezeti erőforrások biztosítása mellett egyéni hozzájárulást is várnak.

Forrás: saját szerkesztés (Csillag és tsai 2020)

Az expanzív tanulási környezetben a munkahelyi lehetőséget biztosít az egyéni és szervezeti képességek folyamatos fejlesztésére. A vizsgált vállalatban a menedzsment folyamatosan monitorozza a tanulási igényeket, de ezek elsősorban az egyéni tanulási igényeket fedik le, és kevésbé vannak összhangban a szervezeti szinten megvalósuló fejlesztésekkel.

Az expanzív munkakörnyezetben a tanulás folyamatában hangsúlyos a munkavállalói szakértelem, a munkavállalók fokozatosan egyre jobban részt vesznek a vállalat életében. A vizsgált vállalatnál arra találtunk példát, hogy a tanulási igények kezdenek megfogalmazódni, ami támogatja a tanulás fenntarthatóságát: *„a nyitottság, a tanulási vágy, ezt nagyon rövid idő alatt fel lehet emelni...”* (operatív igazgató – szóbeli közlés alapján).

A vezetők szerepe a tanulás elősegítésében kulcsfontosságú. Az expanzív tanulókörnyezetben a vezetők aktívan támogatják a fejlődést és facilitátorként működnek. Az egyéni tanulási folyamatok azonban nincsenek összhangban a vállalati célokkal, a példák azt sugallják, hogy ezek a tanulási folyamatok inkább a dolgozói jóllét érzését hivatottak biztosítani, nem a vállalati célok teljesítéséhez szükséges tanulást és a fejlődést (pl. autózvezetői tanfolyam, joga).

A munkahelyi környezet elemeinek vizsgálatakor két fő irányvonalat találtunk, melyek az előremutató tanulókörnyezet elemei. Az egyik irányvonal az, amellyel a vállalat igyekszik megteremteni a munkavállalók és vezetők direkt kommunikációs lehetőségét, teret adva a köztük lévő bizalmi viszony kialakításának. A másik irányvonal pedig az, hogy a dolgozók „jóllétéhez” köthető események közül nagyrészt az egyéni tanulás elemeit találjuk szabadon választható formában. Ilyenek az „office” csomag oktatása, személyiségfejlődéssel kapcsolatos tréningeken való részvétel, egyéni nyelvtanulási lehetőségek.

Eredményeink szerint a vizsgált szervezet nem éri el Fuller & Unwin (2004) expanzív tanulókörnyezetre vonatkozó kritériumainak többségét, mivel a tanulás csak részben kapcsolódik a vállalati stratégiai célokhoz.

KÖVETKEZTETÉSEK CONCLUSION

Kutatásunk három ponton árnyalja a korábbi kutatások eredményeit: (1) megmutatja, hogy a formális struktúraváltás önmagában nem hoz létre részvételt, (2) rámutat arra, hogy a dolgozói jóllétfókuszú tanulások csak korlátozottan járulnak hozzá a stratégiai tanulóshoz, (3) empirikusan bemutatja, hogy a HRdöntéshozatalból való kimaradása érdemben

szűkíti a részvétel intézményesülésének lehetőségeit.

A gyorsan változó piaci környezetben a szervezet hatékony működtetéséhez a vezetői szerepben is változás szükséges, napjainkban a nyer-nyer típusú együttműködést támogató vezetői szerep kerül előtérbe (Bakacsi 2019), és az ilyen típusú vezetésnél a munkatársak bevonása és támogatása kulcsfontosságú tényező (Szamosi és tsai 2024). Kutatásunkkal azt tűztük ki célként, hogy egy képet mutassunk arról, hogy egy vezetői elhatározásból megszületik-e a munkavállalói részvétel. Kutatásunk főbb eredményei azt mutatják, hogy bár a törekvések megkezdődtek a részvételi kultúra kialakításának irányába, a valódi munkavállalói bevonódás egyelőre korlátozott. Az olyan eszközök, mint az ötletládák kihelyezése, a teljesítményértékelés során kialakított visszajelzés lehetőségei még nem épültek be a vállalati kultúrába oly mértékben, hogy azok a döntéshozatalt valódi mértékben befolyásolni legyenek képesek. Ezek a gyakorlatok jelenleg inkább a konzultációt segítik elő (Bácsi 2017), semmint a közös alkotást, a valódi együttműködést és döntéshozatalt, ami rávilágít a vezetői elhatározás és a tényleges megvalósulás közti szakadékra.

Eredményeink alapján azt gondoljuk, hogy a vezetői szerepek átalakulása a kulcsfontosságú. A klasszikus, irányító szerepben lévő vezető és a bevonást támogató, facilitatori szerep közötti átmenet lassabb, és nehezebben érhető el, mint egy formális struktúraváltásról hozott döntés. A támogató munkahelyi környezet elemei ugyan erősödtek a vizsgált vállalatban, de a tényleges részvétel csak akkor tud elmélyülni, ha a bizalmi viszony és a visszajelzésen alapuló önálló problémamegoldó tanulási környezet kialakul.

Eredményeink bemutatják hogyan akad el a vezetői bevonásra vonatkozó szándék a gyakorlatban. Kutatásunk rámutat arra, hogy a tanulási környezet csak akkor válik támogatóvá, ha a vezetői szerepfelfogás is átalakul. Kutatásunk újdonságát az adja, hogy bemutatja, a formális bevonási struktúrák nem feltétlen eredményeznek valós részvételt, ha a vezetői döntéshozatal stílusa a gyakorlatban továbbra is hierarchikus marad (Morrison 2011). A gyakorlati javaslatunk az, hogy a vizsgált vállalatnál és más hasonló KKV-nál célszerű lenne a HR stratégiai szintű bevonásával, a részvételi csatornák átláthatóbbá tételével és a visszajelzési mechanizmusok vállalati kultúrába való beépítésével támogatni a munkavállalói javaslatok tényleges beépülését a döntéshozatalba.

A KUTATÁS KORLÁTAI LIMITATIONS OF THE STUDY

Kutatásunk korlátozott általánosíthatóságot biztosít. Egyrészt a vizsgálat célja az volt, hogy egy eset elemzésével és annak bemutatásával egy adott jelenség részletes megértését segítsük elő, ezért a megállapításaink nem általánosíthatók minden KKV-ra. Másrészt a kvalitatív módszer természetéből adódóan az interjúalanyok szubjektív megítéléseit tükrözik, így eltérő szervezeti kontextusban más mintázatok is megjelenhetnek. A kutatásunk megbízhatóságát tovább erősíthetné a módszertani trianguláció, ilyen lehet a dokumentumelemzés vagy a további megfigyelés, erre azonban jelen kutatás keretei között nem volt lehetőségünk. Kutatásunk eredményei fenti korlátok figyelembevételével értékes betekintést nyújtanak a munkavállalói bevonás akadályozó és elősegítő tényezők összetett természetébe. Gyakorlati javaslatunk a valódi bevonás elősegítése érdekében a vezetői önfejlesztés, melyet egy a vezetői kompetenciákat felmérő legutóbbi hazai kutatás is alátámaszt (Kuráth és tsai 2024; Szamosi és tsai 2024).

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1997), "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", *Reis*, 77/78, 345–348. DOI: 10.2307/40183951
- Armstrong, M. & Baron, A. (2004), *Managing Performance: Performance Management in Action*, London, CIPD, 2004.
- Babbie, E. (2008), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest, Balassi Kiadó, 2008.
- Bácsi K. (2017), „Miért és mikor jó a bevonás? – érvek munkáltatói és munkavállalói oldalon”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 48(8–9), 13–21. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.09.02
- Bakacsi Gy. (2019), „A karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership összehasonlítása”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(3), 50–61. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.03.05
- Csillag S., Csizmadia P., Hidegh A. L. & Szászvári K. (2020), „A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban = Is small beautiful? Learning and development at small enterprises”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 51(1), 2–15. DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.01.01
- Darida Zs. & Mitel A. Z. (2020), „A vezetői elégedettség összetevői”, *Marketing & Menedzsment*, 54 (Különszám 3), 17–26. DOI: 10.15170/MM.2020.54.KSZ.III.02.
- Fatoki, O. (2023), "Participative leadership and employee job satisfaction: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement", *Foundations of Management*, 15(1), 161–176. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>
- Fuller, A. & Unwin, L. (2004), "Expansive Learning Environments: Integrating Organizational and Personal Development", in: Rainbird, H., Fuller, A. & Munro, A. (eds.), *Workplace Learning in Context*, London, Routledge, 2004, 126–144. DOI: 10.4324/9780203571644
- Gyenge B. & Mészáros K. (2021), *Magyarországi vállalatok és intézmények ellátásilánc- és logisztikai gyakorlata – különös tekintettel a fuvarozási és szállítmányozási igényekre és teljesítményekre*, Szent István Egyetem Ellátásilánc-menedzsment Kutató Központ, GTK ELM, 2021.
- Kuráth G., Kovács B., Szabó-Bálint B. & Poór J. (2024), „A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására. Egy magyar felmérés eredményei”, *Marketing és Menedzsment*, 58(2), 29–40. DOI: 10.15170/MM.2024.58.02.03
- Kuráth G. & Németh Zs. (2023), „A jó vezető egyben pedagógus is? Az empátia és a vezetőfejlesztés”, in: Szűcs K., Csapó J., Jakópánecz E. (eds.), *Empatikus marketing interdiszciplináris közéletben: Tanulmánykötet Törőcsik Mária Professzor Asszony köszöntésére*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK), 137–140. DOI: 10.15170/EMIM-KTK-2023-28
- Kvale, S. (2007), *Doing Interviews*, London, Sage Publications, 2007.
- Lipták K. (2019), „A v4 országok régióinak vizsgálata munkaerő-piaci szempontból”, *TAYLOR*, 10(3), 25–33. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/32035> [letöltés ideje: 2026.01.11.]
- Lucas, R. E. (1988), "On the Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42.
- Mármárosi A. (2020), „A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés)”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 51(3), 30–42. DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.03.03
- Mató-Juhász A. (2023), „Workplace wellbeing, avagy a modern kori munkahely”, *Recreation*, 11(4), 36–38. DOI: 10.21486/recreation.2021.11.4.7
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row, 1973.

- Morrison, E. W. (2011), "Employee voice behavior: Integration and directions for future research", *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990.
- Senge, P. M. (1998), *Az 5. alapelv: A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*, Budapest, HVG, 1998.
- Szamosi É. & Csillag S. (2024), „Vékony jég van az etikus szabályok és a segíteni akarás között...: Magyar vezetők véleménye az etikus vezetésről”, *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 11–20. DOI: 10.58269/umsz.2024.3.2
- Szászvári K., Csillag S., Csizmadia P. & Bácsi K. (2022), „Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív közép vállalatokban”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 53(2), 41–54. DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.02.04
- Wang, Q., Hou, H. & Li, Z. (2022), "Participative leadership: A literature review and prospects for future research", *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>

Benkó Aliz PhD hallgató
benkoaliz@t-online.hu

*Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem,
Vállalkozás és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola*

Csillag Sára egyetemi tanár
csillag.sara@uni-bge.hu

*Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem,
Emberi Erőforrás Fejlesztés Tanszék*

Employee Participation in practice: Opportunities and constraints in the context of participation oriented managerial decision. Case study of hungarian SME's

THE AIM OF THE PAPER

At the context of Hungarian SMEs, managerial decisions have a significant impact on employee engagement and workplace learning environments. The aim of this study is to examine the extent to which a top management decision intended to foster participation can promote employees' actual involvement. Previous research suggests that formal decision-making does not necessarily lead to genuine employee participation. Through the analysis of a single case study, this research explores the conditions and limitations under which participation originating from managerial intent becomes realised in practice, and how this process influences the workplace learning environment.

METHODOLOGY

The research uses qualitative methodology, based on semi-structured interviews, to analyse the organisational changes based on the managerial decision. The interviewees represent various managerial and non-managerial levels, enabling a multi-perspective understanding of decision-making processes and employee participation opportunities within the organisation.

MOST IMPORTANT RESULTS

Findings indicate that although the managerial decision formally established the structural framework for shared decision-making, employee participation shows only to a limited extent. Information sharing became more intensive and new communication channels were introduced; however, actual decentralisation of decision-making did not occur. The leadership style continues to reflect classical hierarchical patterns, which hinder the development of a supportive learning environment. As a result, the intended participatory effects of the managerial decision are only partially present in the organisation's daily operations.

RECOMMENDATIONS

The study highlights that employee participation does not emerge solely as a result of a managerial decision. Transitioning away from a classical leadership style requires deeper organisational and cultural change, demanding time, consistency, and the leader's personal commitment to learning. The research contributes to a better understanding of the mechanisms through which employee participation is established and offers practical guidance for organisations seeking to strengthen participatory practices.

Keywords: employee participation, workplace learning environment, managerial decision-making, case study

Smart cities and quality of life in Budapest: An Urban Consumer Perception-Based Approach

Songling Chang

Corvinus University of Budapest

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.04>

AIMS OF THE PAPER

The aim of this study is to examine the association between smart city development and residents' quality of life in Budapest. This includes evaluating urban consumers' perceptions and attitudes towards existing smart solutions in the city across various aspects of their life.

METHODOLOGY

The research employed a trilingual questionnaire (English, Hungarian and Mandarin Chinese) to accommodate Budapest's diverse population of resident consumers. The data collection yielded 453 valid responses. Distribution occurred through both electronic platforms (web-based interfaces, QR codes, District Forums, expatriate networks) and paper-based instruments, which were completed by interviewers in various districts of the city.

MOST IMPORTANT RESULTS

Respondents generally have a positive image of Budapest, and they find the city relatively safe. Budapest's urban environment is rated quite positively, especially the city's atmosphere. Consumers find public transport efficient, easy to use and easy to navigate. Smart transportation-related services (mobile apps, ticketing, electronic information boards) were rated highly. However, respondents are not so happy with the parking situation and overall traffic management. They are least happy with the quality and cost of housing, followed by healthcare and low salaries compared to the cost of living. Also, they do not see Budapest as a very clean or sustainable city.

RECOMMENDATIONS

It is important to build on the city's strengths (e.g., efficient transport system, cultural attractions, good atmosphere) and to address apparent weaknesses (e.g., cleanliness, lack of parking). The city should be made safer for certain groups of residents (e.g., women) and the number of local green spaces should be increased for older residents who might find it harder to access central locations. Sustainability needs to be communicated more prominently, and residents, especially those less confident (e.g., older residents), should be encouraged to use smart tools.

Keywords: smart cities, quality of life, residents, urban consumers, city management, Budapest

INTRODUCTION

This study examines the importance of quality of life (QoL) within smart city (SC) frameworks, aiming to develop a comprehensive indicator system that positions residents or urban consumers at the centre of SC development, while formulating recommendations to enhance their QoL. The theoretical foundation was established through a comprehensive literature review spanning scholarly contributions (2020–2024) in the domains of “smart cities” and “quality of life”. Empirical research was then conducted in Budapest, Hungary, utilizing a carefully constructed resident questionnaire as the primary data collection instrument. The survey aimed to capture the multidimensional quality of life indicators of urban consumers across six fundamental smart city domains: smart economy, smart environment, smart mobility, smart living, smart people and smart governance. The selection of Budapest as the research setting offers a valuable case study of SC development in a Central European context, while the questionnaire design ensures the capture of both objective indicators and subjective perceptions of QoL within the SC framework.

This investigation aims to provide municipalities and urban planners with a robust analytical framework for evaluating and optimizing residents’ or consumers’ QoL, which supplements more “top-down” strategies using a “bottom-up” approach. Furthermore, this study is timely because of Budapest’s low performance in European QoL indices and the noticeable paucity of empirical data revealing residents’ perceptions and needs.

LITERATURE REVIEW

Smart city and its domains

It has been suggested that the focus of SCs is switching from infrastructure supply-oriented approaches to improving citizens’ quality of life and sustainability (Myeong et al. 2022). Transformation of a city system into a smart system aims to enhance the quality of life for its residents and their way of living, as well as its environment, economy, transportation, and governance (Muvuna et al. 2020). The six foundational Smart City dimensions identified by Giffinger & Gudrun (2010) – smart economy, mobility, environment, people, governance, and living – have been widely adopted in subsequent research (Bielinska-Dusza et al. 2021; Braga et al. 2021; Ozkaya & Erdin 2020). Various scholars have expanded this framework: Cantuarias-Villessuzanne et al. (2021) added “smart architecture and technologies”; Valencia-Arias et al. (2021) replaced “environment” with

“sustainability” and incorporated “quality of life”; Ji et al. (2021) included additional dimensions: “smart safety”, “smart health”, “smart energy”, and “smart transport”. Chen & Chan (2023) consolidated these elements into five components:

- Smart environment (incorporating sustainability);
- Smart people (including social welfare and individual growth);
- Smart livelihood (encompassing lifestyle and community aspects i.e. sense of belonging);
- Smart economy and economic policy (including policy and governmental interventions);
- Smart mobility (covering transportation, facilities, and security).

Quality of life (QoL) is a fundamental part of smart city development and vision. Braga et al. (2021) and Valencia-Arias et al. (2021) connect smart ways of life with locals’ lifestyle choices and QoL, measurable through social indicators. Individual QoL determinants include physical health, psychological state, level of independence, and social relationships (Chen & Chan 2023). Oh (2020) evaluates QoL through subjective satisfaction with housing, facilities, urban environment, physical and mental health, and area safety.

QoL enhancement relies on smart-city services (Lytras et al. 2021) and advanced integrated technologies (Dai et al. 2024), encompassing economic, environmental, transport, and governance factors (Muvuna et al. 2020), as well as municipal service efficiency (Edge et al. 2020). Additional considerations include disaster risk reduction (Kodag & Kodag 2023), social cohesion, resource management, and environmental preservation (Shami et al. 2022).

Chang and Smith’s (2023) review identifies five key themes: smart urban governance, citizens’ experiences, participation, sustainability, and QoL measurement. Despite the importance of smart governance in urban development (Ozkaya & Erdin 2020; Braga et al. 2021), gaps exist between policies and practice (Nunes et al. 2021; Chen & Chan 2023). Critics highlight issues related to power relations (Vanolo 2014), weak stakeholder engagement (Kitchin 2015), and social inequalities (Krivý 2018), leading to proposals for integrated e-governance models (Cheniki et al. 2020). While QoL should be central to smart city development (Keshavarzi et al. 2021), it is cautioned that urban development policies should not follow a universal model (Kitchin 2015; Vanolo 2014). This means that each context is unique and requires distinct measurement and management approaches.

The literature suggests that the SC domain of smart living is most closely connected to quality of life (e.g., Cantuarias-Villessuzanne et al. 2021; Csukás & Szabó 2021; Ji et al. 2021; Shami et al. 2022). The research in this article is therefore primarily focused on smart living, but it also incorporates some of the most important aspects of smart cities including economic issues such as employment, salaries, and the cost of living, as well as transport efficiency and affordability. The questionnaire also asked respondents how strongly they agreed that the city should be smart and use smart tools and services. The outline of the questionnaire is shown in Appendix Table A1.

It could be argued that communities and the quality of life in a city are integral to a city's socio-economic image and brand (Piskóti & Nagy 2019). People constitute one of the six aspects used to measure the effectiveness of "Hexagon" city branding by Anholt (2006), which can be assessed based on the friendliness of the people and a sense of safety. These issues have important implications for competitiveness, investment, tourism and the attraction of new residents and consumers. It has also been argued that the image of a city can have an impact on residents' subjective well-being (Zhang & Li 2022). Many of the aspects of quality of life examined in this study can help to shape residents' positive image of a place.

Previous studies of urban consumers have suggested that they tend to be more highly educated, have better incomes, and are more driven by technology than rural consumers (Madan 2017). The adoption of e-commerce during and after COVID was considerable in cities (Choi et al. 2024), and younger consumers (Gen Z) are likely to be seeking digitally driven sustainable consumption (Theocharis & Tsekouropoulos 2025).

CONTEXT

Short Case Study Background (Budapest)

Smart developments have been ongoing in Budapest for more than a decade (Csukás & Szabó 2021). However, it was thought that Budapest was lagging behind other cities in the region (Csécsi 2020), especially in terms of quality of life and satisfaction related to healthcare, housing, air pollution and a lack of trust in others (European Commission 2023). More recent studies suggest that gentrification, clashes of interest over land use, and overtourism have contributed to "disrupted wellbeing" (Namaz & Tvergyák 2023). Budapest, like many cities in Central and Eastern Europe, has tended to follow

the Western pattern of prioritising economic growth over environmental protection and social cohesion (Vesalon & Creţan 2019). Interestingly, since the study was undertaken, the Economist Intelligence Unit (EIU 2024) described Budapest as "the most liveable city in Eastern Europe" as it had advanced to 32nd place in the latest ranking of the "world's most liveable cities". It was also voted the 4th "Most Liveable Student City" in 2024 (The Campus Advisor 2024).

Budapest developed a Smart Tourism Vision in 2017, which incorporated seven strategic pillars: economic development and employment generation; sustainable energy initiatives; transport infrastructure enhancement; green space optimization; historical urban preservation and renewal; social regeneration; and tourism development. There have been several smart projects in Budapest, but most of these have focused on environmental and transportation issues. The concern in this research (e.g. in contrast to Fekete 2023) is with social and quality of life issues. It also examines attitudes to and propensity to use smart technology and tools. In the study of Budapest by Fekete (2023) only around 40% of residents were familiar with the term "smart city" and even fewer could name some smart solutions. Nevertheless, the Census (2022) suggests that 83% of citizens engage in digital activities. Previous studies also highlighted the need to gather opinions of the wider population in smart city research (Csukás & Szabó 2022).

Budapest is administratively divided into 23 districts, each characterized by different economic, social, and cultural features. These districts operate relatively autonomously, making holistic city management challenging. This can lead to conflicts over development priorities and regulations, as well as funding and resource allocation. This is especially problematic if developments span multiple district.

The image and branding of Budapest have changed frequently over the years, resulting in a lack of consistency. In recent years (especially since COVID), there has been an attempt to rebrand the city to discourage those forms of (over)tourism that diminish residents' quality of life. This includes strategies that encourage tourists to respect the local people and environment (Pinke-Sziva et al. 2025).

METHODOLOGY

Design and aims of the empirical research

The aims of the research were:

- (1) To examine and evaluate resident consumers' subjective perceptions and experiences

- regarding SCQoL dimensions in the context of a smart city (Budapest).
- (2) To understand attitudes to smart city technology and the tools that residents are most likely to use.
- (3) To generate evidence-based recommendations for citizen-centric approaches to urban

planning and management by identifying the gap between consumers and service providers. The research methodology was systematically structured into four distinct phases, which are presented in Table 1.

Table 1. Summary of the methodology

Phase I. Systematic review of smart city and quality of life literature
The initial phase commenced with a comprehensive literature review conducted through the Web of Science database, focusing on the key words “smart cities” and “quality of life”. 38 of the most relevant and recent were analysed in depth.
Phase II. Development of SCQOL domains and indicators
The measurement instrument employed closed-ended items with standardized Likert scaling, consistent with established smart city and quality of life assessment protocols (e.g., Bielinska-Dusza et al. 2021; Chen & Chan 2023; Ji et al. 2021; Oh 2020; Shami et al. 2022; Vidasova & Cronemberger 2020). Smart tools for each domain were identified through previous research and AI-generated suggestions.
Phase III. Pilot test
30 interviewees were selected from the target demographic, and the draft questionnaire was sent to them. Native-speaking experts in social research reviewed the draft questionnaire for language accuracy and design effectiveness. The feedback obtained during this phase was instrumental in refining the research instrument for optimal effectiveness. Based on pilot feedback, several questions were refined, particularly those related to housing affordability and educational levels.
Phase IV. Questionnaire distribution
The questionnaire was initially distributed through online platforms such as district resident forums, expatriate networks and by snowball sampling. Then the sample was balanced as far as possible according to the Census (2022) using face-to-face questionnaires distributed in central locations, targeting-represented groups (e.g., men, older residents, those from suburban districts). The data collection consequently resulted in a representative sample of 453 respondents from Budapest’s population of approximately 1,685,342 inhabitants.

Source: author’s own

The domains and indicators used in the questionnaire have been summarized in Appendix 1. Table A1. The questionnaire was developed in English, Hungarian, and Mandarin Chinese to accommodate Budapest’s diverse population, including its largest ethnic minority (1.8% Chinese) and foreign residents (5.8%). The final questionnaire sample included 453 validated responses. Hungarian 2022 Census data (HCSO 2022) were meticulously examined and aligned as far as possible using a representative quota sampling method. A chi-square test of independence was performed comparing the sample with Budapest’s overall population. The results show that the sample proportions align with the population proportions for gender (P-value =>0.05) and nationality (P-value > 0.05). Minor discrepancies appeared in the distribution of age, educational attainment, profession, civil status, property ownership, accommodation status, and residential district. Specifically, the sample

contained a disproportionate number of young adults, singles, highly educated individuals and central district residents (especially Districts I., V., VIII.). This can be partly explained by some of these demographics’ greater access to online questionnaires or the distribution of face-to-face questionnaires in mainly central locations in the city. Despite these limitations, the sample achieved a reasonable representation.

The analysis employed a multi-tool approach, utilizing Power BI for primary analysis and interactive visualizations, while data preprocessing and analysis were conducted through Microsoft Excel and Rstudio.

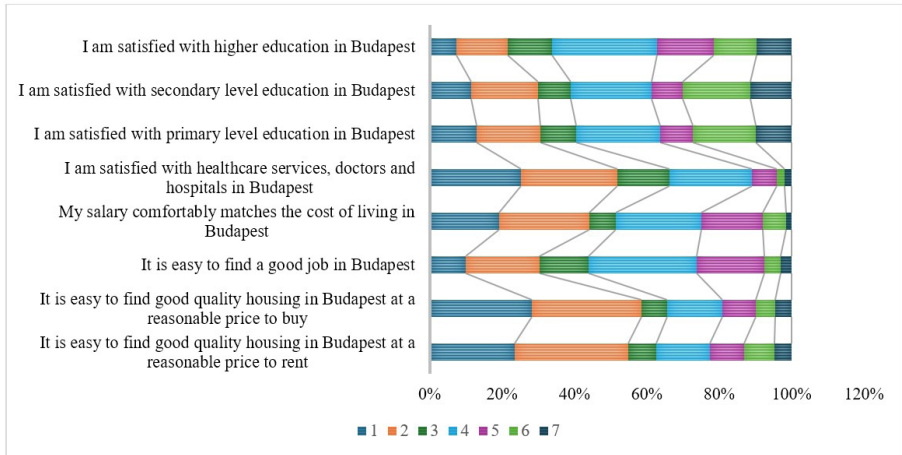
FINDINGS

The following section presents the main findings from the questionnaire. The 5-point Likert Scale was encoded as 1, 2, 3, 4 and 5 respectively, while

“I don’t know” was coded as 6 and “Not relevant to me” as 7. Figure 1. illustrates the data for several

key elements of quality of life including health, housing, employment, and education.

Figure 1. Responses relating to economy, housing and education



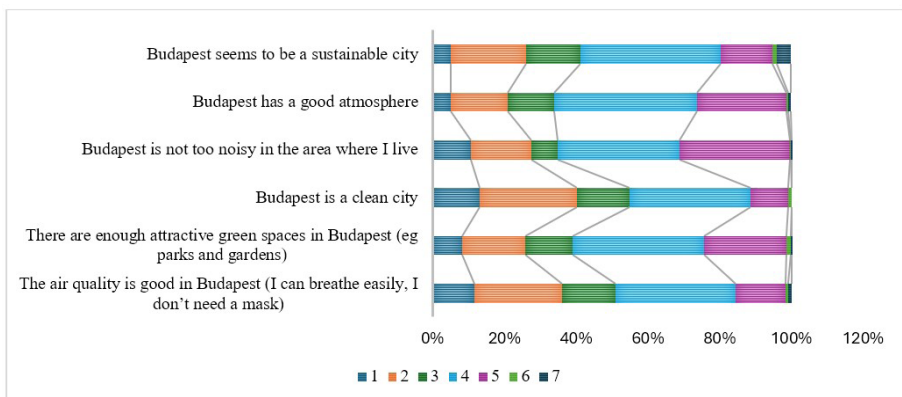
Source: author's own

Attitudes vary in terms of satisfaction level, with respondents being least satisfied with the cost of housing, the healthcare system, and the salary level compared to the cost of living. Housing affordability (buying and renting) had the lowest average scores at 2.41 and 2.49, respectively, and over 50% of the whole sample ranked this aspect below the median score of 3. This was especially true for the working population. With respect to job

opportunities, secondary school graduates encounter the most significant barriers to securing appropriate employment, but so too do holders of advanced degrees (Master's and PhD degrees), followed by Bachelor's diploma holders.

Figure 2. shows data for issues related to the environmental domain of quality of life, including cleanliness, greenness, sustainability, atmosphere and noise.

Figure 2. Responses relating to environment



Source: author's own

Notable is the somewhat positive evaluation of environmental quality indicators, specifically sustainability measures, urban atmosphere, and noise levels in residential areas. More than 60% of respondents do not find the area they live in too

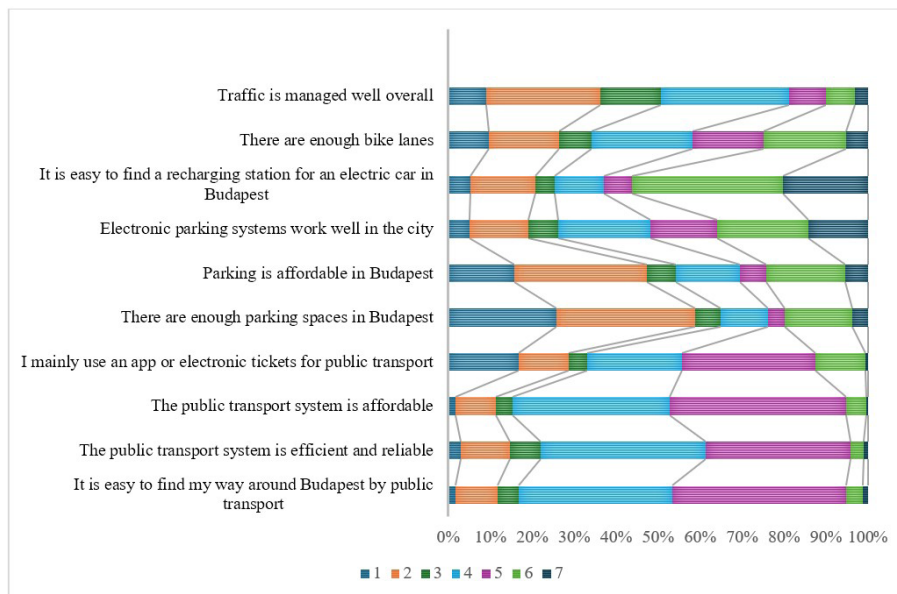
noisy and 65% of respondents agree that the city has a good atmosphere. There is some variance in the results according to age and gender in terms of cleanliness, with older residents and women being less satisfied. Younger residents aged 18–24 are less

concerned about this issue. More than 60% ranked the statement about enough attractive green spaces (e.g., parks and gardens) with a 4 or 5, but men and older residents (50+) are less positive about the number of attractive green spaces. Some respondents said that Budapest's status as a sustainable city was

"Not relevant to me", which indicates a potential gap in residents' involvement and a lack of sufficient communication of sustainability concepts.

Figure 3. shows the domains of quality of life that relate to so-called "smart mobility", many of which are closely connected to transportation.

Figure 3. Responses relating to transport



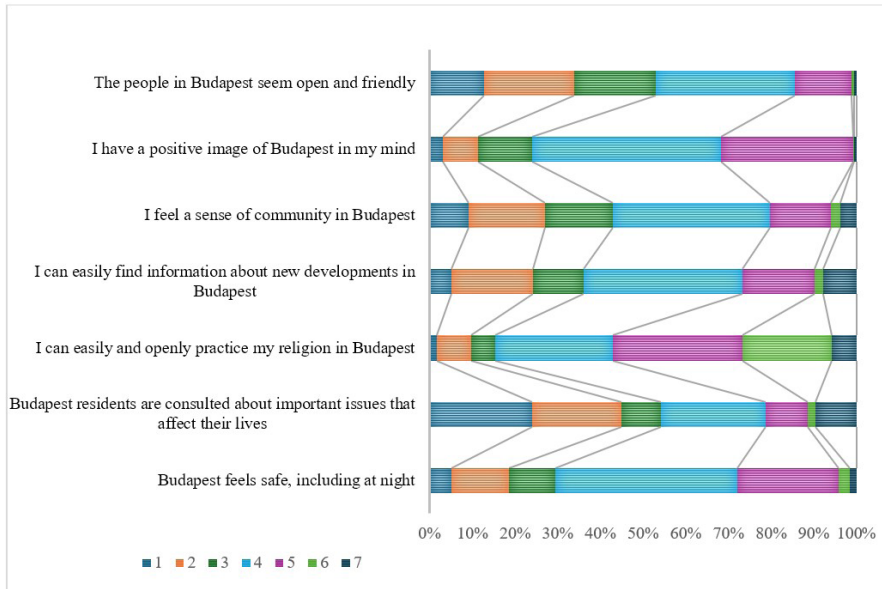
Source: author's own

Figure 3. shows a positive evaluation of Budapest's public transportation system, with consumers expressing satisfaction in multiple criteria, including system efficiency, reliability, ease of navigation, and affordability. The introduction of digital solutions through mobile applications has further enhanced the public transport experience. However, a significant digital divide emerges across age groups in the utilization of transportation applications. Older consumers report the lowest satisfaction scores and show a lesser tendency to use mobile applications followed by the 50–64 age group. More than half of the sample express

dissatisfaction with the inadequate parking spaces and affordability. This finding cuts across demographic categories, indicating a systemic challenge in the city's parking infrastructure. The contrasting satisfaction levels between public transport and parking facilities suggest an uneven development in Budapest's transportation infrastructure.

Figure 4. illustrates data related to the social dimensions of quality of life, including friendliness, sense of community, consultation and perceived safety.

Figure 4. Responses relating to social issues



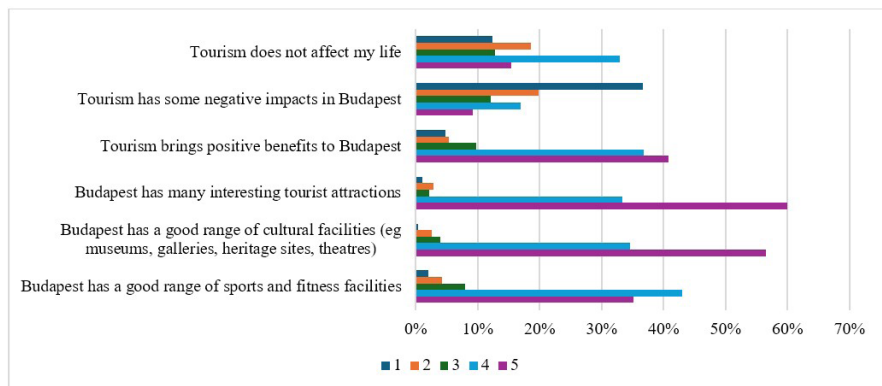
Source: author's own

The overall attitude towards social issues is mostly positive in Figure 4. More than 75% of respondents have a positive image of Budapest (rated 4 or 5), regardless of age, and 66% of residents find the city relatively safe (rated 4 or 5), including the oldest residents (aged 65 and above). However, females feel less safe than males (3.51 versus 3.91). The findings whether Budapest appears open and friendly were somewhat mixed. There were no significant age variations, however, male respondents found the city friendlier than females (3.3 versus 2.98). A couple of concerns

have emerged from the analysis regarding the deficiency in public consultation processes and the relative difficulty in staying informed out about new developments in the city.

Respondents were also asked about their attitudes to tourism, culture and leisure. (Figure 5.) There were interesting variations according to whether consumers lived in central districts (e.g., those frequently visited by tourists) or in suburbs. This has important implications for overtourism management.

Figure 5. Responses relating to tourism, culture, and leisure



Source: author's own

Most respondents are positive about cultural and sports facilities, as well as tourist attractions. Reactions to tourism are varied, but they tend to be more neutral or positive than negative. There are not many significant variations according to gender, but women feel slightly more positive about the facilities and attractions, and slightly more negative about the impacts of tourism. The responses of residents living in districts that are heavily visited by tourists e.g., Districts VI. and VII. (the “party quarter”), show higher negative impacts. Although these areas present a paradox: highest ratings for cultural facilities and attractions (scores above 4.5), they also show the strongest negative tourism impact perceptions, exemplifying a tourism-quality of life conflict.

Consumers express positive attitudes towards most smart tools, particularly those related to mobility, parking, and ticketing for cultural attractions, although they show less interest in digital experiences within cultural facilities. In terms of attitudes towards using smart tools, the findings reveal that the oldest residents (65+) were surprisingly the most positive about smart city tools, possibly due to the topic’s novelty compared to younger respondents (18–24 year olds). Additionally, women consistently ranked every statement about smart city services higher than men.

We further examined differences in responses based on educational attainment with respect to mean SC attitudes. Appendix 1. Table A2. summarizes the results of Tukey’s post hoc analysis for four different educational attainment groups. The smart economy domain (comprising statements about the cost of living and job opportunities) exhibits the greatest disparity according to educational attainment, with university-level individuals (holding Bachelor’s, Master’s and PhD degrees) responding with more

favourable attitudes. This reinforces previous observations that university-level respondents tend to encounter more opportunities to access suitable employment.

In terms of attitudes toward smart solutions and tools, the contrast between university-level qualifications (Bachelor’s, Master’s, or PhD) and primary school education (basic general level) or lower is most substantial. This finding indicates that consumers with advanced education demonstrate increased confidence when interacting with smart city facilities.

Nationality plays a significant role in shaping residents’ perceptions of aspects of quality of life in a smart city. It is worth noting that Hungary reported the lowest level of self-reported happiness among 30 countries worldwide in a recent IPSOS (2025) study. A t-test revealed that the largest gap between Hungarian and foreign residents is found in the domain of smart governance as shown in Table 2. This domain related to information about new developments and consultation about important issues. This is surprising considering that many foreigners struggle to learn Hungarian (the main language of government communication and consultation). This gap is subsequently followed by differences in smart mobility (related to transportation and parking), smart solutions, smart people (related to education, image, atmosphere, openness, and sense of community) and environment (air quality, green spaces, cleanliness, noise levels, and sustainability). No significant difference is observed in terms of job opportunities and housing affordability. Interestingly, irrespective of nationality, they maintain positive attitudes toward smart city projects and express a desire to utilize more smart city services and tools.

Table 2. Comparative analysis of main SC domains by nationality

Domain	Difference between foreigners and Hungarians	p-value
Smart Environment (SEn)	0.472	0.000***
Smart Mobility (SM)	0.524	0.000***
Smart People (SP)	0.368	0.001**
Smart Governance (SG)	0.539	0.000***
Smart Solutions (SS)	0.487	0.000***

*Note: Only significant differences of means are represented in this table. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.*

Source: author’s own

A cluster analysis using Ward's linkage revealed three distinct clusters of smart tools:

- Urban mobility and transportation infrastructure, encompassing e-information boards, e-parking systems, e-ticketing services, bike-sharing programs, electric vehicle charging stations, and car-pooling facilities.
- Household-level quality of life services, including educational institutions' online learning platforms, home-office support systems, smart waste collection services, and online platforms for healthcare access and complaint management, directly impacting residents' daily domestic experiences and personal wellbeing.
- Community-level amenities, incorporating public WiFi coverage, smart lighting systems, surveillance cameras, and touchscreen information kiosks, play a crucial role in enhancing the everyday quality of life for local residents by improving public space functionality and accessibility.

Cross-cluster analysis revealed patterns in consumers' smart city service preferences with transportation-related services, particularly mobile apps and electronic information boards, showing strong ratings. In contrast, citizen engagement services such as touchscreen kiosks and online platforms received lower ratings, indicating the need for creating more accessible systems or better local engagement.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

This study assesses the relatively under-researched connection between smart living and quality of life. It contributes to the development of SCQoL measures and indicators, which could apply to other post-socialist CEE cities that have followed similar trajectories to Budapest. They could also be used to measure the quality of life in smart cities more globally. Indeed, although every context and community varies, the domains and indicators apply to almost any city that hopes to enhance the quality of life by prioritising smart living. The positive and negative evaluations of different domains of quality of life can help city planners and managers to improve various aspects of the city, such as addressing the lack of affordable housing or inadequate parking provision.

It is essential to capitalize on the city's proven assets by further enhancing its already efficient public transportation infrastructure, strategically promoting existing cultural attractions, and

preserving the city's positive atmosphere. Immediate attention should be directed toward implementing comprehensive cleanliness improvement programs and developing innovative solutions for parking infrastructure deficiencies. Priority should be given to establishing targeted safety measures, particularly for female residents, alongside creating green spaces in residential areas to benefit older citizens with limited mobility. Residents in District VII. face significant concerns about negative impacts of tourism, regardless of the high cultural facility ratings. This has implications for the management of overtourism in central districts.

Gender, educational attainment, and nationality significantly affect residents' perceptions of different facets of smart cities. Educational entertainment significantly influences their perceptions of job opportunities, attitudes towards the environment and sustainability, and the use of smart tools. The greatest divide is observed between holders of Master's or PhD degrees and those with primary school education. Regardless of nationality, however, residents generally hold positive perceptions of smart city projects and indicate interest in accessing expanded smart city services and tools.

Cluster analysis of smart city service preferences suggests that while mobility and transportation services have achieved widespread adoption and satisfaction, significant variations remain in the implementation and consumer preference patterns for educational, administrative, and security services. This finding highlights potential areas for targeted development in Budapest's smart city initiatives. In terms of digital integration, it would be beneficial to introduce user-friendly smart technology training programs, especially for older residents, accompanied by clear and accessible communication campaigns. These initiatives should be supported by comprehensive urban planning to address housing quality and availability, innovative space management solutions for inner-city parking constraints, smart traffic management systems for congestion relief, and balanced visitor management strategies to mitigate overtourism impacts. A phased implementation approach should be considered, beginning with immediate safety and cleanliness improvements, followed by short-term digital literacy and engagement programs, medium-term infrastructure and housing developments, and long-term sustainable tourism management solutions.

LIMITATIONS

This study faced sampling limitations, specifically in demographic representation. Despite attempts to achieve comprehensive coverage across age groups

according to the Census, older residents remained underrepresented in the sample. This demographic imbalance potentially affects the generalizability of the findings across all age segments of the population. To address these limitations, the research could be complemented by qualitative methodological approaches, such as focus groups with older residents. It would also be interesting to discuss the findings with other groups of residents during focus groups, as well as conducting some stakeholder interviews or a Delphi Study to gain further insights and make future recommendations for planning and management.

One major challenge is that Budapest's decentralized system grants districts autonomy in many aspects of city management resulting in diverse approaches to smart city projects including tourism management. While enabling local control, this autonomous management challenges a coordinated city-wide strategy.

REFERENCES

- Anholt, S. (2006), "The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities", *Place Branding*, 2(1), 18–31.
- Bielinska-Dusza, E., Hamerska, M., & Zak, A. (2021), "Sustainable Mobility and the Smart City: A Vision of the City of the Future: The Case Study of Cracow (Poland)", *Energies*, 14(23). <https://doi.org/10.3390/en14237936>
- Braga, I., Ferreira, F., Ferreira, J., Correia, R., Pereira, L., & Falcao, P. (2021), "A DEMATEL analysis of smart city determinants", *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101687>
- Cantuarias-Villesuzanne, C., Weigel, R., & Blain, J. (2021), "Clustering of European Smart Cities to Understand the Cities' Sustainability Strategies", *Sustainability*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su13020513>
- Chang, S., & Smith, M. K. (2023), "Residents' Quality of Life in Smart Cities: A Systematic Literature Review", *Land*, 12(4), 876. <https://doi.org/10.3390/land12040876>
- Chen, Z., & Chan, I. C. C. (2023), "Smart cities and quality of life: A quantitative analysis of citizens' support for smart city development", *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2021-0577>
- Cheniki, K., Baziz, A., & Bougdah, H. (2020), "Measuring the capacity of local municipalities to adopt an urban e-governance policy using a smart synthetic model", *Journal of Urban and Regional Analysis*, 12(2). <https://doi.org/10.37043/JURA.2020.12.2.5>
- Choi, H., Neffke, F., Yu, D. & Jun, B. (2024), "Close to Home: Analyzing Urban Consumer Behavior and Consumption Space in Seoul", *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.20587>
- Csukás, M. S., & Szabó, R. Z. (2021), "The many faces of the smart city: Differing value propositions in the activity portfolios of nine cities", *Cities*, 112, 103116. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103116>
- Csukás, M., & Zs. Szabó, R. (2022), "What are the conditions to become smart?", *Információs Társadalom*, 22(2), 9. <https://doi.org/10.22503/infars.XXII.2022.2.1>
- Edge, S., Boluk, K., Groulx, M., & Quick, M. (2020), "Exploring diverse lived experiences in the Smart City through Creative Analytic Practice", *Cities*, 96, 102478. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102478>
- Giffinger, R., & Gudrun, H. (2010), "Smart cities ranking: An effective instrument for the positioning of the cities?", *ACE: Architecture, City and Environment*, 4(12), 7–26. <https://doi.org/10.5821/ace.v4i12.2483>
- HCSO (2022). <https://nepszamlalas2022.ksh.hu/en/database> (accessed 26 October 2023)
- IPSOS (2025), *IPSOS Happiness Index 2025*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-03/Ipsos-Global-Happiness-Index-2025_1.pdf (accessed 26 October 2023)
- Ji, T., Chen, J., Wei, H., & Su, Y. (2021), "Towards people-centric smart city development: Investigating the citizens' preferences and perceptions about smart-city services in Taiwan", *Sustainable Cities and Society*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102691>
- Kitchin, R. (2015), "Making sense of smart cities: Addressing present shortcomings", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(1), 131–136. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu027>
- Kodag, S., & Kodag, A. (2023), "Smart cities–Spatial planning and disaster risk reduction of Pune city, India", *Disaster Prevention and Resilience*, 2(3). <https://doi.org/10.20517/dpr.2023.11>
- Krivý, M. (2018), "Towards a critique of cybernetic urbanism: The smart city and the society of control", *Planning Theory*, 17(1), 8–30. <https://doi.org/10.1177/1473095216645631>
- Liu, Q., Ullah, H., Wan, W., Peng, Z., Hou, L., Rizvi, S. S., Ali Haideri, S., Qu, T., & Muzahid, A. A. M. (2020), "Categorization of Green Spaces for a Sustainable Environment and Smart City Architecture by Utilizing Big Data", *Electronics*, 9(6), 1028. <https://doi.org/10.3390/electronics9061028>

- Lytras, M., Visvizi, A., Chopdar, P., Sarirete, A., & Alhalabi, W. (2021), "Information Management in Smart Cities: Turning end users' views into multi-item scale development, validation, and policy-making recommendations", *International Journal of Information Management*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.jinfomgt.2020.102146>
- Madan, P. (2017), "A Study On Characteristics Of An Urban Consumer", *European Journal of Business & Social Sciences*, 5(2), 84–94. <https://journals.eduindex.org/index.php/ejbss> (accessed 26 October 2023)
- Muvuna, J., Boutaleb, T., Mickovski, S., Baker, K., Ghoreyshi, S., Cools, M., & Selmi, W. (2020), "Information Integration in a Smart City System-A Case Study on Air Pollution Removal by Green Infrastructure through a Vehicle Smart Routing System", *Sustainability*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12125099>
- Myeong, S., Park, J., & Lee, M. (2022), "Research Models and Methodologies on the Smart City: A Systematic Literature Review", *Sustainability*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031687>
- Oh, J. (2020), "Smart City as a Tool of Citizen-Oriented Urban Regeneration: Framework of Preliminary Evaluation and Its Application", *Sustainability* 12(17). <https://doi.org/10.3390/su12176874>
- Ozkaya, G., & Erdin, C. (2020), "Evaluation of smart and sustainable cities through a hybrid MCDM approach based on ANP and TOPSIS technique", *Heliyon*, 6(10), e05052. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05052>
- Pinke-Sziva, I., Smith, M. K., Szakály, O. & Csapody, B. (2025), "Overtourism, undertourism and beyond: rethinking city branding in Budapest", in: A. Deffner & M. Kavaratzis (eds.), *City Branding*, Edward Elgar, 2025, 173–187. <https://doi.org/10.4337/9781035347544.00020>
- Piskóti, I., & Nagy, S. (2019), "Identity and image in the city marketing", *Marketing & Menedzsment*, 42(5–6). <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/499> (accessed 26 October 2023)
- Shami, M. R., Rad, V. B., & Moinifar, M. (2022), "The structural model of indicators for evaluating the quality of urban smart living", *Technological Forecasting and Social Change*, 176. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121427>
- Theocharis, D., & Tsekouropoulos, G. (2025), "Sustainable Consumption and Branding for Gen Z: How Brand Dimensions Influence Consumer Behavior and Adoption of Newly Launched Technological Products", *Sustainability*, 17(9), 4124. <https://doi.org/10.3390/su17094124>
- Valencia-Arias, A., Urrego-Marin, M., & Bran-Piedrahita, L. (2021), "A Methodological Model to Evaluate Smart City Sustainability", *Sustainability* 13(20). <https://doi.org/10.3390/su132011214>
- Vanolo, A. (2014), "Smartmentality: The Smart City as Disciplinary Strategy", *Urban Studies*, 51(5), 883–898. <https://doi.org/10.1177/0042098013494427>
- Vidasova, L., & Cronemberger, F. (2020), "Discrepancies in perceptions of smart city initiatives in Saint Petersburg, Russia", *Sustainable Cities and Society*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102158>

APPENDIX 1.

Table A1. A summary of domains and related indicators of smart cities used in the questionnaire

Domain of smart cities	Indicators
Smart economy (Ivaldi et al. 2020; Ortega-Fernández et al. 2020; Ozkaya and Erdin 2020; Braga et al. 2021; Kim et al. 2021; Pira 2021; Valencia-Arias et al. 2021; Vidiesova and Cronemberger 2021; Zhu et al. 2022; Chen and Chan 2023; Kim et al. 2021)	Cost of living Jobs
Smart governance (Ozkaya and Erdin 2020; Braga et al. 2021; Mills et al. 2022; Zhu et al. 2022; Chen and Chan 2023; Leung and Lee 2023)	Information provision Consultation Complaints
Smart mobility (Oh 2020; Ortega-Fernandez et al. 2020; Ozkaya and Erdin 2020; Kim et al. 2021; Keshavarzi et al. 2021; Nunes et al. 2021; Valencia-Arias et al. 2021; Chen and Chan 2023)	Public transport Parking Cycling Traffic
Smart environment (Liu et al. 2020; Oh 2020; Shami et al. 2022; Zhu et al. 2022)	Air quality Green spaces Cleanliness Noise levels Sustainability
Smart people (Cornejo Ortega and Malcolm 2020; Ozkaya and Erdin 2020; Bielińska-Dusza et al. 2021; Del-Real et al. 2023; Csukás and Szabó 2021; Cantuarias-Villessuzanne et al. 2021; Ligarsky and Wolny 2021; Pira 2021; Shami et al. 2022; Chen and Chan 2023)	Education Social issues Image Atmosphere
Smart living (Oh 2020; Ortega and Malcolm 2020; Ozkaya and Erdin 2020; Bielińska-Dusza et al. 2021; Cantuarias-Villessuzanne et al. 2021; Csukás and Szabó 2021; Ji et al 2021; Ligarsky and Wolny 2021; Pira 2021; Shami et al. 2022)	Housing Healthcare Safety Leisure Culture Tourism

Table A2. Tukey's post hoc analysis for different educational attainment groups

Comparison group	Difference	P-value (adj)
Smart Economy		
2-1	0.945	0.000***
3-1	1.080	0.000***
4-1	0.869	0.001***
Smart Environment		
2-1	0.476	0.013*
Smart Living		
2-1	0.368	0.003**
3-1	0.382	0.004**
4-1	0.346	0.008**
Smart Mobility		
3 - 1	0.428	0.011*
4 - 1	0.391	0.019*
Smart Solutions		
3 - 1	0.490	0.001***
4 - 1	0.843	0.000***
3 - 2	0.264	0.011*
4 - 2	0.617	0.000***
4 - 3	0.353	0.001***

*Note: Only significant differences of means are represented in this table. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Educational attainment was coded as follows: Primary school (basic general level) or less = "1", Secondary school (High school) = "2", University level (Bachelor level) = "3", University level (Master or PhD) = "4".*

Adapting Under Pressure: Exploring Dynamic Capabilities in the Post-COVID MICE Sector in Hungary

Vanda Horváth, Judit Zsuzsanna Galambos

Budapest University of Economics and Business

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.05>

AIMS OF THE PAPER

This research examines the digital transformation of the Hungarian MICE sector's response to the COVID-19 pandemic and its subsequent digital transformation. The primary aim is to contribute to the evolving discourse on how the pandemic accelerated digitalisation in MICE tourism industries and to examine how actors in the Hungarian MICE industry recognised changing customer needs during the COVID-19 pandemic related to digital solutions as well as how successfully they adopted and integrated these solutions.

METHODOLOGY

We investigate the Hungarian – and particularly the Budapest – MICE sector's digitalisation using the “Dynamic Capabilities Framework” (DCF) to gain insights into how Hungarian event and venue service providers are responding to the challenges posed by the pandemic and to understand their perceptions of the sector's digitalisation trends. The research methodology employed is a qualitative, semi-structured thematic analysis of expert interviews.

MOST IMPORTANT RESULTS

The study revealed that the MICE sector in Hungary performed well in recognising and meeting changing customer needs during the pandemic, which is a capability labelled as sensing, but was less capable in gaining market positions, expanding service portfolio, i.e., the MICE sector underperformed in the area of seizing, as well as in terms of creating a long-term organisational transformation. Barriers to development have been identified including a lack of infrastructural background, financial resources and burdens in management mindset and decision-making. The expected outcome is an overview of the market situation of the players, an analysis of development trends and perceptions of competitiveness, aiming to provide a comprehensive picture for decision-makers.

RECOMMENDATIONS

The results of the research on the Dynamic Capabilities of the MICE sector may contribute to supporting policymakers in building policy and strategy, such as event and destination management companies or tourism agencies. Results on consumer attitude can enhance the local and regional competitiveness of venue providers, conference centres, exhibition venues, and technical background companies.

Kulcsszavak: visitor economy, exhibitions and trade fairs, digitalisation, trade promotion, COVID–19, pandemic

JEL Codes: L83, L86, M31

INTRODUCTION

The Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions (MICE) industry has a significant impact on global and national economies. It contributes to economic growth, creates workplaces, facilitates export and trade development, and enhances urban competitiveness with a focus on sustainability (UNWTO 2011). Although the sector has been vulnerable to exogenous shocks over the past two decades of the 21st century, it has proven its ability to bounce back after the 2008 financial crisis and even the 2020 COVID–19 pandemic. It served as a profound stress test for the global trade and value chain system, exposing the vulnerabilities of interconnected markets and revealing deep asymmetries in the capacity of organisations to absorb shocks (Ivanov 2020). Among the hardest-hit domains was the MICE sector (UFI 2020). While some firms suspended operations or faced rapid decline, others demonstrated remarkable agility, adapting their business models to accommodate remote engagement, digital content delivery, and hybrid interaction formats (Li et al. 2022). Digitalisation proved to be a key determinant of organisational resilience. Firms that were able to repurpose, extend, or innovate their digital capabilities not only maintained client relationships, but also built their digital business strategy, secured new value streams, and even gained a competitive advantage (Bharadwaj et al. 2013; OECD 2020a). In this context, digitalisation should not be interpreted merely as the adoption of technology, but as a strategic transformation, enabling firms to reconfigure routines, structures, and offerings in response to environmental volatility (Bharadwaj et al. 2013). The Dynamic Capabilities Framework provides a compelling lens for interpreting how organisations sense changes, seize opportunities, and transform operations under uncertainty (Teece & Pisano 1994).

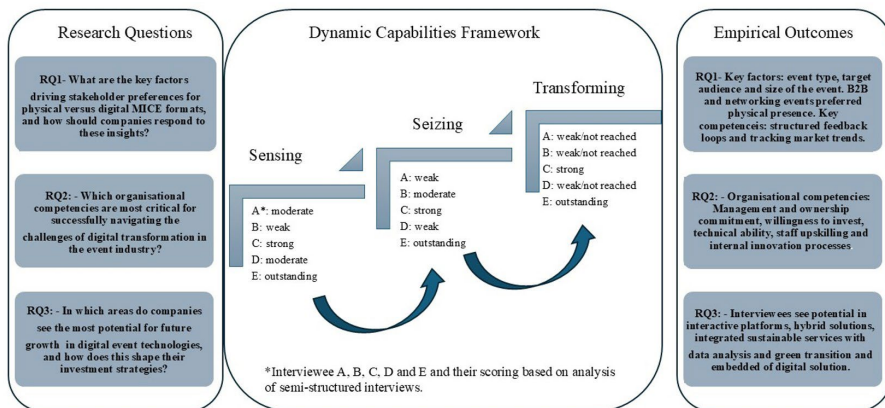
Despite the growing literature on pandemic-related business adaptations, a notable research gap remains regarding how more minor or peripheral national MICE sectors responded. Much of the discourse centred around large, global players or Western European markets (UFI 2020; 2021; 2022), while Central and Eastern Europe remains underrepresented (Skoko et al. 2022). The Hungarian MICE industry is heavily reliant on Budapest's status as a regional hub, being the largest venue provider for conferences, fairs and business events in Hungary. Yet, Hungary's case offers a unique vantage point for studying how medium-sized actors with constrained resources navigated the pandemic and what role digitalisation played in this journey (Töröcsik et al. 2020; Raffay 2020).

The paper seeks to explore the post-pandemic digital trajectories of actors within the Hungarian MICE ecosystem. Through semi-structured expert interviews with key stakeholders – event organisers, venue operators, and technical support providers – this study seeks to explore:

- How organisations experienced and responded to the digital shift during the pandemic;
- To what extent digitalisation has become embedded in their strategic thinking;
- Moreover, how they perceive their current competitive positioning in a transforming regional landscape.

By adopting a qualitative thematic analysis, the article contributes to a more refined understanding of how Dynamic Capabilities manifest in service-oriented sectors during a period of intense disruption. As demonstrated in the research flowchart, the DCF has been used to evaluate the performance of the interviewees across the three dimensions of the framework, also providing a numerical scoring scale for their achievements. Research questions have been answered by concluding the DCF dimension scoring.

Chart 1. Visual Framework of the Research Process



Source: compiled by the authors

The paper first presents the theoretical background and the MICE sector's digitalisation, then the methodology and application of the DFC, followed by the interview findings and, finally, conclusions and future research directions.

THEORETICAL BACKGROUND

The tourism sector has demonstrated a historical resilience, recovering from global wars and financial crises, and adapting to new technological solutions while contributing to globalisation (Abdal & Ferreira 2021). The 2008–2009 financial crisis damaged the tourism sector through a decline in demand and a change in consumer spending. Lee and Goldblatt (2012) found that the decline in revenues from event and festival tourism fell due to shifting preferences and a reduction in sponsorship ("Shawn" Lee & Goldblatt 2012). UNWTO's 2011 report highlights that the MICE sector experienced a more substantial decline than other tourism segments. From the 2008 financial crisis until the COVID–19 outbreak, world trade, including trade in services continued to grow (WTO 2024), driven partly by digitalisation, which accelerated the international flow of information, data, financial assets, and services (Bharadwaj et al. 2013).

With the global outbreak of the pandemic, due to the social distancing measures, most exhibition organisers had to immediately cancel or postpone business events. During the first two waves of the epidemic, exhibition events were almost entirely suspended (UFI 2020), followed by a gradual resumption in 2022 and a revenue increase in 2023. According to ICCA (2020), 44% of meetings were postponed and a further 14% cancelled in 2020. This figure dropped to 31% in 2021, indicating a

gradual recovery (ICCA 2021). The proportion of meetings held in hybrid or virtual formats doubled year-over-year, rising from 31% in 2020 to over 60% in 2021, illustrating the sector's accelerated digital adaptation (ICCA 2022). Meetings Outlook, provided by Meetings Professional International (MPI), reported the same shift in 2020 from live attendance to virtual: in 2020, 87% of respondents projected growth in virtual attendance, and by early 2021, virtual formats had become the dominant mode of event delivery (MPI 2020). By Spring 2023, a strong rebound in face-to-face events was observed, with 83% of respondents anticipating favourable in-person attendance, and 38% reporting a return to pre-pandemic business levels, signalling a partial rebalancing toward hybrid and live formats (MPI 2023). This bounce-back resulted not only from lifting restrictions but also from newly integrated digital services in event formats.

The digital transformation of the MICE industry has accelerated rapidly over the past two decades, reaching a significant turning point during the COVID–19 pandemic. In the early 2000s, digital tools began to shape event delivery, with exhibitors and organisers turning to internet-based marketing, social media, and digital advertising to attract visitors and increase engagement (Vitali et al. 2022). Technologies such as facial recognition and behavioural analytics enable event organisers to track visitor flow, optimise venue layouts, and enhance on-site safety measures. These innovations were further complemented by virtual trade shows and digital matchmaking platforms, which were already offering technical solutions even before the global health crisis, however, market acceptance was limited.

As Vitali et al. (2022) summarise, since the early 2000s, in the first phase, the spread of the Internet and online marketing tools has brought innovations to the exhibition market. The emergence of social media has further expanded the possibilities for reaching the target audience, especially in pre-event and post-event marketing, to attract visitors (Vitali et al. 2022). By the end of the 2010s, digital supplementary services (such as matchmaking and online partner search databases, online meeting platforms, online conferences, seminars, virtual showrooms, and live streaming) for exhibitions and fairs had become widely available.

Kiss & Michalkó (2020) highlighted the connection between tourism and security. Security-related changes have become increasingly important among the trends in the tourism environment that have had a significant impact on it, even before the pandemic. "Security is seen as an essential element of the tourism offer and/or a prerequisite for tourism." (Kiss & Michalkó 2020, 129.).

Although providers continuously developed digital tools, these were still supplementary, while in-person engagement e.g., face-to-face networking and negotiation, remained the core value (Li et al. 2022; Zhang et al. 2023). The outbreak of the pandemic immediately shifted this balance. The urgent need to maintain business continuity in a restricted environment led to the adoption of virtual platforms and hybrid event formats, replacing in-person business contacts for more than a year. As a result, the use of smart technology in business events has significantly increased, supporting the widespread adoption and popularity of virtual formats (Boros & Keller 2023).

In summary, attitudes and consumer preferences regarding digital tools have changed rapidly during and after the pandemic. These have transformed from optional, value-adding features into integral components of the MICE industry's strategic mindset and operational infrastructure. Smaller economies with weaker infrastructure faced greater challenges than developed regions with swift adaptation resources (Skoko et al. 2022). The ability to recognise the need for change and successfully meet the challenges of turbulent times has become significant in business competition.

MATERIAL AND METHOD

Based on theoretical literature and data analysis, exploratory-type key research questions have been collected to define key themes of qualitative semi-structured expert interviews:

- What are the key factors driving stakeholder preferences for physical versus digital MICE

formats, and how should companies respond to these insights?

- Which organisational competencies are most critical for successfully navigating the challenges of digital transformation in the event industry?
- In which areas do companies see the most potential for future growth in digital event technologies, and how does this shape their investment strategies?

The choice of interviewee was based on market share and company relevance, involving key stakeholders of the market segment. These participants represent central actors across government, venue operations, and service provision. Due to time and resource constraints, the limited sample size reduces the generalisability of findings. Another limitation arises from the retrospective nature of data collection. Cognitive psychology and memory research indicate that recalling detailed data and information can lead to distortions (Müggenburg 2021). Interviews were conducted between November 2024 and January 2025 during which many events and impressions related to the peak pandemic years of 2020–2022. The time distance may cause recall bias, as interviewees unintentionally reconstruct or reinterpret past decisions in light of later outcomes, with a "forgetting rate" (Assaad et al. 2018). A further limitation is the qualitative method's reliance on the authors' subjective interpretation, especially in semi-structured interviews.

RESEARCH FRAMEWORK: DYNAMIC CAPABILITIES

The Dynamic Capabilities Framework (DCF), developed by David J. Teece (1994) is a theoretical framework that helps analyse and describe how firms adapt, innovate, and remain competitive in an increasingly Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (VUCA) environment (Taskan et al. 2022). As defined by Teece et al. (1997), dynamic capabilities mean the firm's ability "to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece et al. 1997, 516.). The framework comprises three capabilities. In the MICE industry's pandemic situation, sensing means recognising the challenges of lockdown, identifying new client expectations for hybrid events, technological trends in virtual platforms, and shifts in travel behaviour. Seizing refers to pivoting to online conferences, integrating digital matchmaking tools, and creating entirely virtual exhibition environments, including investments in

digital infrastructure, organisational training, and new service portfolios. Finally, transforming as a capability encompasses the formalisation of digital strategies, the appointment of digital managers, and the development of services not directly tied to physical events, such as on-demand content, hybrid platforms, and online networking ecosystems.

The framework's relevance to the post-COVID MICE industry lies in its ability to explain not only how organisations survived the crisis but also how they built resilience and innovated in the face of disruption.

DATA COLLECTION AND ANALYSIS METHODS

The exploratory research questions required an inductive, multi-step research design grounded in industry data and recent academic literature. We employed a purposive, convenience sampling approach to represent a wide range of stakeholders in the Hungarian exhibition sector and, in some cases, we applied snowball techniques when experts recommended additional interviewees. The semi-structured interviews mapped how Hungarian MICE actors have responded to digitalisation challenges triggered by the pandemic. We questioned representatives of five key industry stakeholders about their experiences with and strategies for digitalisation.

The interviewees represent diverse institutional and corporate backgrounds:

- *Interviewee A* is the Head of MICE business development of a medium-sized Hungarian company operating under the umbrella of the Hungarian state tourism administration.
- *Interviewee B* is the Director of Marketing and Sales for one of Hungary's leading conference venues, affiliated with a major international hotel chain and serving as a key venue for large-scale domestic and international MICE events.
- *Interviewee C* is the Deputy CEO of a key national organisation involved in Hungary's export promotion and international market representation efforts, responsible for event coordination and participation in trade fairs.
- *Interviewee D* is the Director of Sales and Events for Hungary's largest exhibition venue, which hosts several domestic and international trade fairs, conferences, and corporate events. The organisation is a key pillar of Hungary's MICE infrastructure and works closely with stakeholders from both the private and public sectors.

- *Interviewee E* is the CEO of a venue service provider specialising in technical infrastructure for conferences and business events. The company is a strategic partner of one of the largest conference centres in Budapest, supplying audiovisual and event technology solutions.

The selected interviewees cover a broad spectrum of event organisation and venue provision, sales and marketing, as well as technical services. The interviews followed a semi-structured technique, where added oral information is valuable for insights and latent motivations, but has not been included in the coding and evaluation of the interviews. The interview guide was developed based on the DCF to ensure that the responses comprehensively covered the three core organisational capabilities (Sensing, Seizing, and Transforming). Semi-structured interviews were recorded in online Microsoft Teams meetings. An automatic transcript has been generated of the conversations, which has been manually cleaned and corrected based on the voice recordings. An inductive manual coding has been followed, with the first step identifying themes and patterns in the cleaned transcripts. The patterns and themes have been coded according to their relevance to the three pillars of DCF.

FINDINGS

Sensing

In the DFC, the sensing pillar examines how effectively an organisation identifies technological, market, or societal changes in its environment. During and after the COVID-19 pandemic, client expectations and service formats underwent rapid changes, and the interviews revealed that Hungarian MICE stakeholders exhibited varying levels of sensing capability.

Interviewee A acknowledged that clear trends emerged from the market feedback. They detected shifting client needs: openness to hybrid events and digital flexibility is no longer a novelty but an expectation. (Table 1) Individual experiences, client meetings, and unofficial feedback often form the basis for insights.

This contrast between understanding and implementation was echoed in the experiences of Interviewee D. The representative acknowledged the shift to digital forms, especially since the start of the pandemic. (Table 1) The venue recognised the dual needs of its customers: a strong preference for personal contact and a desire for digital flexibility. As a result, they decided to develop a permanent digital event platform.

Interviewee C extended the conversation to promotional events, emphasising the growing importance of digital presence even for smaller partners. (Table 1) Within the company, sensing develops from both internal experience and partner feedback. They recognise that client expectations have moved beyond traditional in-person solutions, and digital components are now expected even in promotional activities.

Interviewee B shared that the firm was responsive to the challenges of organising events during the pandemic. Client demands shifted rapidly, driven by a growing interest in online and hybrid solutions. (Table 1) The venue adapted to meet the

needs of foreign clients, but due to technical and organisational limitations, these developments largely relied on external collaborations. Corporate and financial limitations prevented deeper responses, even though sensing was functional.

In a more dynamic reflection, Interviewee E spoke about a company that closely monitored the post-pandemic wave of interest in hybrid events. In terms of sensing capability, the company recognised that demand extends beyond simple media to include complex, interactive virtual platforms where exhibitors, attendees, and speakers can digitally connect. (Table 1) To sense in this context meant identifying both decreasing trends and current needs.

Table 1. Key responses to the sensing-related questions and corresponding quotes

SENSING	Key response	Quote
Interviewee A	Able to detect shifting client needs.	<i>“What we receive as feedback is that clients expect at least a digital component to the event. They don’t necessarily want to forgo physical presence, but having the option is important to them.”</i> <i>“There is no unified, central database or system where we can see what kind of events are in demand. Many things happen on an ad hoc basis.”</i>
Interviewee B	Corporate and financial limitations prevented the response. Client demands shifted quickly.	<i>“Event planners increasingly ask for digital support for venues, but investment backgrounds and property management limitations rarely allow for rapid development.”</i> <i>“Many clients at first asked about the potential of streaming or remote participation during the pandemic. We made to work with partner companies to solve this, but our infrastructure was unable to support it.”</i>
Interviewee C	Developing not only from internal experience but also from partner feedback.	<i>“Our partners, especially smaller food industry companies, often don’t know how to communicate digitally. But we also see that those who started using tools like online product showcases or QR-code flyers received much better feedback.”</i>
Interviewee D	Recognized the dual needs of its customers: a strong preference for personal contact and a desire for digital flexibility.	<i>“Many said they had tried digital solutions, but for them, business and relationship building works best in person.”</i> <i>“We only explored hybrid formats when it made the most sense, so we didn’t push the digital direction too far.”</i> <i>“Buyers didn’t find the online-only experience satisfying.”</i>
Interviewee E	Recognized that demand goes beyond simple media to include complex, interactive virtual platforms.	<i>“That part had a big boom for about a year, and then it disappeared, but the streaming part... more or less lasted until the end of 2023.”</i>

Source: compiled by the authors

In summary, actors in the Hungarian MICE sector detected shifting client expectations, particularly growing demand for digital and hybrid formats. While some relied mainly on informal sensing or trend mapping, others applied more systematic, partner-driven methods. Limitations in infrastructure and data systems constrained deeper strategic sensing, especially in public and resource-bound institutions.

Seizing

The second pillar, seizing, measures how effectively an organisation exploits identified opportunities by transforming its resources, services, or business models. Market changes become a competitive advantage only if the organisation can respond through structural and/or technological transformation.

Table 2. Key responses to the seizing-related questions and corresponding quotes

SEIZING	Key response	Quote
Interviewee A	Seizing indirectly - by strengthening coordination and knowledge-sharing functions rather than making direct investments.	<i>"We tried to compile support materials to help stakeholders navigate the new situation, but we did not develop specific services."</i>
Interviewee B	Although they acknowledged and managed the changes, their capacity to absorb them was partly dependent on external sources.	<i>"We knew it was needed, but as a property manager we can't integrate all the technology ourselves. We had the flexibility, but it's not the same as a dedicated development path." "We didn't have our own streaming equipment, but we were able to recommend a partner who could quickly solve it. It worked, but it didn't become a permanent service."</i>
Interviewee C	The taking was achieved through both internal development and customer-side knowledge transfer.	<i>"We had to teach our smaller partners how to present a product digitally. It was challenging at first, but the feedback was positive."</i>
Interviewee D	The experience led the organisation to avoid deeper investment in digital services.	<i>"We had some trial versions with online programs and events, but the feedback showed that they could not replace in-person presence. That is why we did not continue them in a permanent format."</i>
Interviewee E	Capture was mainly achieved through operational responses: acting quickly, integrating new tools and recruiting new staff.	<i>"...we had to invest in cameras, studio equipment to be able to work on these platforms..." "...at the end of the pandemic, we did not create such a department, we just used the existing and available equipment."</i>

Source: compiled by the authors

Project-based responses were evident in Interviewee A' account, where the organisation took a supportive role during the pandemic. They developed guides for event organisers and service providers on how to run hybrid events. (Table 2) They implemented indirect seizing by strengthening coordination and knowledgesharing rather than making direct investments.

Interviewee B described a more hands-on, yet externally reliant approach. The pandemic increased demand for hybrid and online solutions, which management addressed through external partnerships. (Table 2) This "external seizing" meant that the organisation met changing customer needs via partners, while long-term investments were constrained by budgetary and infrastructure limits, leaving their capacity to absorb change partly dependent on external sources.

Interviewee C stood out for adopting a more integrative and proactive approach. During the pandemic, they introduced various digital tools, including an online partner search platform, product catalogues to promote Hungarian food products worldwide, QR-based catalogues, and virtual stands. (Table 2) The "taking" was achieved through both internal development and customer-side knowledge transfer, and several solutions were retained after the pandemic, evolving into sustainable innovation.

Interviewee E provided a further example of technologically driven adaptation. Their ability to seize was primarily manifested in technical investments and staff training, including cameras, streaming devices, and infrastructure for a stable internet connection to support fully online events, complemented by internal training and the creation of new IT-intensive roles. However, the firm did not establish a separate development department or a dedicated digital department; capturing was mainly achieved through operational responses. (Table 2)

Interviewee D also reflected on earlier limited experiments. During the pandemic, they experimented with digital event formats, adapting to and responding to their their customers' wishes, but these efforts did not yield the expected results. (Table 2) The experience led the organisation to avoid deeper investment in digital services; however, their grasp was limited and risk-averse, and they recognised the opportunity. They tested it, but the negative feedback prompted the company to decide that further steps and larger investments were not necessary.

From the interviews, the seizing capability manifested on several levels: experimenting with technical tools, introducing new service formats, establishing collaborations with external partners, and, in some cases, initiating organisational mindset shifts. However, the responses also made it clear that these steps rarely evolved into comprehensive

strategic transformations and were more often interpreted as ad hoc, project-based responses.

Transforming

The third pillar of the Framework, transforming, reflects long-term organisational adaptation and learning. Interviewee A's organisation, for example, did not undergo internal restructuring but continued to rely on personal networks and direct communication, while recognising that digital changes require long-term, systemic responses. (Table 3) This suggests that industry-wide development and learning are hindered by the lack of agreed-upon frameworks, systems and feedback mechanisms.

A different set of limitations emerged in Interviewee B's account. At this venue, the ability to transform was primarily hindered by infrastructure and ownership constraints. (Table 3) The centre did not have a dedicated digital innovation development or long-term technology strategy. This response is typical of an organisation that recognises the need for change but is unable to initiate a more profound transformation for the company due to internal constraints. In contrast, Interviewee C presented a positive example of partial transformation. Some

of the digital tools introduced during the pandemic were integrated into daily operations (Table 3), long-term learning processes were launched for partners and employees, providing training in the use of digital tools, which have increasingly become part of the firm's service philosophy. Interviewee D illustrated a more cautious and selective approach. Digital customer expectations and experiments with them during the pandemic have not been fully integrated into today's operations. (Table 3) The decision, from a strategic perspective, shows that even though the organisation was prepared for long-term digital diversification, customer needs expected this in a shorter term.

A more fluid and organically evolving transformation emerged in Interviewee E's case. Although the company did not undergo a major organisational restructuring, there were significant changes in staff, equipment, mindset, and approach. Sustainability and green operations also appeared as key future transformation directions from the customers' perspective. (Table 3) This cyclical adaptation created dual pressure: building both digital and interpersonal competencies, indicating a change not only in technology but also in operating philosophy.

Table 3. Key responses to the transforming-related questions and corresponding quotes

TRANSFORMING	Key response	Quote
Interviewee A	Awareness of the need for digital transformation, with focus on personal contact and personal information sharing.	<i>"There is a lack of shared data management practices that would allow everyone to know what is happening at events. There are no standardized tracking processes, so it is difficult to learn at an industry level."</i>
Interviewee B	Transforming hindered by infrastructure and ownership constraints.	<i>"We cannot completely transform our operations because so much is fixed – the building design, the technology procurement and the operational structures."</i>
Interviewee C	Partial digital transformation, digital tools introduced during the pandemic were not only retained but also integrated into daily operations.	<i>"Online presentations, digital publications and QR-based information sharing are now part of our standard services – not only because of the pandemic, but also because they have proven to be effective in the long term."</i>
Interviewee D	Returning tendency in digital transformation, digital customer solutions during the pandemic have not been fully integrated into today's operations.	<i>"Most of our events are B2B in nature, where personal contact is key. Online formats could not replace this, so we did not continue them."</i>
Interviewee E	Transformational capacity refers to a strong capacity for long-term organisational and operational adaptation and international expansion.	<i>"...we needed people who spoke English." "We had to educate ourselves, while also buying the necessary tools..." "We had to educate ourselves, while also buying the necessary tools..." "Everyone wants to go green. Now they ask for data on equipment consumption and carbon footprint."</i>

Source: compiled by the authors

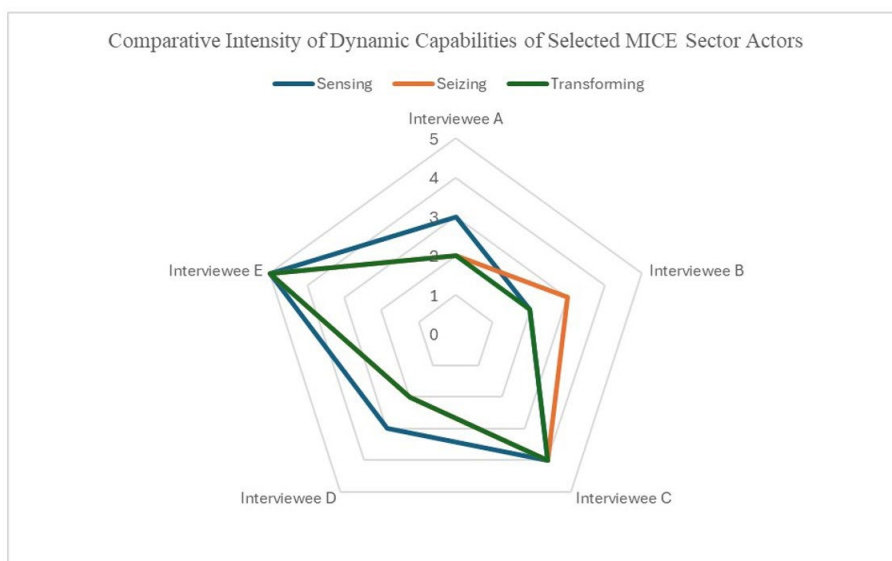
The transformation pillar reveals varied organisational responses to long-term digital adaptation. Some organisations integrated digital tools and initiated internal training, while others faced infrastructural constraints, a lack of strategic direction, or limited systemic support. In several cases, transformation emerged organically rather than through planned restructuring,

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

This research examined the Hungarian MICE sector's response to the COVID-19 pandemic and its subsequent digital transformation, contributing

to the evolving discourse on pandemic-accelerated digitalisation, and addressing the research gap regarding Hungarian MICE actors. Thematic patterns were grouped according to the Sensing, Seizing, and Transforming dimensions of DCF and evaluated on a five-point Likertscale from minimal to outstanding performance. Results are visualised in a radar chart to demonstrate the achievements and performance of interviewees in the three different dimensions. Based on the thematic indicators, Interviewee B has been evaluated as weak (2), interviewees A and D as moderate (3) while Interviewee 4 proved strong (4) and Interviewee 5 outstanding (5) at sensing capability.

Chart 2. Comparative Intensity of Dynamic Capabilities of Selected MICE Sector Actors



Source: compiled by the authors

Performance across the three pillars of the DCF reveals interrelated patterns: respondents who performed well in the areas of sensing and seizing were more likely to succeed in transformation. The key factors driving stakeholder preferences between physical and digital formats include event type and size, number of participants, duration, and audience profile. Events focused on building business partnership and networking have showed a strong tendency to return to in-person formats, with digital components used mainly as complementary services. Limitations in the development of potential physical infrastructure frequently impede digital transformation, whereas strategic leadership commitment, constant tracking of market trends, and rapid responses to client needs support stronger

transformation capabilities. Despite the relatively small sample size, the findings suggest that strong sensing positively influences both seizing and transforming capacities.

Leadership commitment was found to promote transforming capabilities. Organisations that successfully demonstrated transformation combined managerial recognition of digitalisation with investment readiness, workforce upskilling, and stronger internal innovation processes, while those with weaker competencies performed less well.

Looking ahead, interviewees identified significant opportunities in interactive platforms, hybrid solutions, the implementation of carbon footprint measurement methodologies and green transition initiatives. Although the Hungarian MICE

sector faces persistent challenges and disadvantages in physical infrastructure, its strategic approach to digital transformation broadly aligns with the trends.

Future research will focus on the quantitatively measuring consumer preferences regarding digital tools and services in the Hungarian MICE sector. A questionnaire-based study is planned to complement the qualitative analysis and provide an overview of consumption patterns, expectations, and market preferences of businesspeople and professionals participating in MICE events.

Evaluating these responses will show whether industry actors adopt a reactive or a proactive approach, and to what extent they can invest in new services. Findings from the mixed-method research on dynamic capabilities may support policy and strategy building, while results on consumer attitudes can enhance local and regional competitiveness. Overall, the sector's future resilience and competitiveness could depend on the implementation of digital technologies and the strategic integration of digital tools into organisational routines.

REFERENCES

- Abdal, A., & Ferreira, D. M. (2021), "Deglobalization, globalization, and the pandemic current impasses of the capitalist world-economy", *Journal of World-Systems Research*, 27(1), 202–230. <https://doi.org/10.5195/jwsr.2021.1028>
- Assaad, R., Krafft, C., & Yassin, S. (2018), "Comparing retrospective and panel data collection methods to assess labor market dynamics", *IZA Journal of Development and Migration*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40176-018-0125-7>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: Toward a next generation of insights", *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3>
- Boros, K., Keller, K. (2023), "The effects of virtual business events on attitudes and behavioural intentions of Generation Z", *Marketing & Menedzsment*, 57(3), 27–35. doi:10.15170/MM.2023.57.03.03
- ICCA (2021), *ICCA Ranking Report 2021*. www.iccaworld.Org/News/Post/Icca-Ranking-Report-Sheds-Light-on-Industrys-Adaptability-and-Progress-in-2021/ (last accessed 15-11-2025)
- ICCA (2022), *ICCA Ranking Report 2022*. www.iccaworld.org/Global-Industry-News/Post/
- Public-Abstract-2022-Icca-Business-Analytics (last accessed 15-11-2025)
- Ivanov, D. (2020), "Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV2) case", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Kiss, K., & Michalkó, G. (2020), „A turizmus- és biztonságmarketing”, in: Michalkó G. (szerk.): *Turizmusbiztonság*, Budapest, Dialóg Campus, 2020, 129–140.
- Li, T., Ye, Q., & Chen, Q. (2022), "Research on the transformation from international exhibition to "cloud" exhibition in the post COVID-19 era: A case study of China International Fair for Investment & Trade", *PLoS ONE*, 17(4 April). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0267455>
- Meetings Professional International (2020), *Meetings Outlook Summer*, 2020. <https://www.mpi.org/docs/default-source/meetings-outlook/meetings-outlook-summer-2020.pdf> (last accessed 15-11-2025)
- Meetings Professional International (2023), *Meetings Outlook Summer 2023*. <https://www.mpi.org/docs/default-source/meetings-outlook/meetings-outlook-summer-2023.pdf> (last accessed 15-11-2025)
- Müggenburg, H. (2021), "Beyond the limits of memory? The reliability of retrospective data in travel research", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 145, 302–318. <https://doi.org/10.1016/j.TRA.2021.01.010>
- OECD (2020a), *Digital Transformation in the Age of COVID-19 Building Resilience and Bridging Divides Digital Economy Outlook 2020 Supplement*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/bb167041-en>.
- OECD (2020b), *OECD. (2020). Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses*. <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
- Raffay, Z. (2020), „A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására, in: Ercsey Ida (szerk.): *Marketing a digitalizáció korában* (Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXVI. országos konferenciájának előadásai), Győr, Széchenyi István Egyetem, 2020, 347–356.
- "Shawn" Lee, S., & Goldblatt, J. (2012), "The current and future impacts of the 2007-2009 economic recession on the festival and event industry", *International Journal of Event and Festival Management*, 3(2), 137–148. <https://doi.org/10.1108/17582951211229690>

- Skoko, B., Tomšić, D., & Hlača, A. (2022), "Transformation of the Business Event Industry during the Pandemic: the Case of the Exhibition Industry in Croatia", *Journal of Governance and Regulation*, 11(3), 79–94. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i3art8>
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022), "Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review", *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: An introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Töröcsik, M., Lányi, B., Csapó, J., & Jakópánecz, E. (2020), *Fogyasztásváltozás a Covid-19 járvány első hullámában – Szekunder kutatási eredmények*, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézet, Pécs, 2020.
- UFI The Global Association of the Exhibition Industry (2020), UFI Global Exhibition 25th edition. www.ufi.org/research (last accessed 15-11-2025)
- UNWTO, (2011), Economic Crisis, international tourism decline and its impact on the poor. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08ac040f0b652dd0008a0/UNWTO_29Nov11.pdf (last accessed 15-11-2025)
- Vitali, V., Bazzani, C., Gimigliano, A., Cristani, M., Begalli, D., & Menegaz, G. (2022), "Trade show visitors and key technological trends: from a literature review to a conceptual framework", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(13), 142–166. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2021-0461>
- Zhang, R. R., Abd Rahman, A., Abdul Aziz, Y., & Sidek, S. (2023), "Unpacking technological and interpersonal interaction on value co-creation and outcomes in trade show: A dyadic examining view", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 55, 334–343. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.05.007>

A tudományos és technológiai parkok mint komplex rendszerek

Tóth Csilla^a, Fehérvölgyi Beáta^b, Kovács Zoltán^b, Hány András^a

^aZalaZONE Menedzsment és Kutató Kft., ^bPannon Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.06>

A TANULMÁNY CÉLJA

A tudományos és technológiai parkok körében folytatott empirikus kutatások gyakran a parkok szereplői szintjén elemzik a különböző problémaköröket. Ritkább az a fajta kutatás, amely a teljes park mint ökoszisztéma, azaz rendszer szintjén vizsgálódik. A jelen kutatás célja annak elemzése, hogy a tudományos és technológiai parkok komplex rendszernek tekinthetők-e.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A szakirodalmi áttekintést követően bemutatásra kerül a témában készült empirikus kutatás. A szerzők az evolúciós, a strukturális, a működési és az irányítási komplexitást vizsgálták tíz szempont segítségével. A tanulmányban bemutatott módszer segítségével meghatározható, mely területeken és milyen mértékben tekinthető az adott park komplexnek.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az elemzés azt mutatta, hogy a tudományos és technológiai parkok összessége evolúciós, strukturális vagy működési nézőpontból komplexnek tekinthető. Megerősítésre került, hogy a tudományos és technológiai parkok számos szempont szerint komplex rendszernek tekinthetők. A tanulmány kiemeli a komplexitás szempontjából leginkább releváns szempontokat.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Ennek gyakorlati jelentősége, hogy napjaink összetett kihívásaira a komplex rendszerek tulajdonságainak ismeretében adekvátabb válaszokat tudnak adni a parkok menedzsment szervezetei.

Kulcsszavak: innovációs ökoszisztéma, tudományos park, technológiai park, komplex rendszer, komplexitáselmélet

1. BEVEZETÉS INTRODUCTION

Az első tudományos és technológiai parkok az 1950-es években jelentek meg, ezt az 1960-as években is számos kezdeményezés követte, de igazán az 1980-as években virágzott fel a jelenség és vált az egyik legvonzóbb regionális gazdaságfejlesztési területté. A téma egyik kiemelkedő áttekintését adja Albahari et al. (2022) műve, amely a kutatási trendeken keresztül mutatja be a tudományos és technológiai parkok jelentőségét. A 2000-es évek óta a parkok létrehozására irányuló tevékenység világszerte nagyjából megduplázódott (Lecluyse et al. 2019); Európában több mint 400 parkkal (Rowe 2014) és 300 körüli parkkal Észak-Amerikában (Battelle Technology Partnership Practice 2013). Rodríguez-Pose & Hardy (2014) pedig több mint 1500 Kínában és Indiában működő parkról számoltak be, növekvő számú hasonló programmal Dél-Amerika, Ázsia és Afrika feltörekvő gazdaságaiban is találkozhatunk.

Számos más szerző mellett Löfsten & Lindelöf (2005) is rámutatnak, hogy a tudománynak nincs egységesen elfogadott definíciója a témakörben, ezért számos hasonló kifejezést használnak a leírására, mint például a kutatási park, technológi-

ai park, üzleti park, innovációs központ, tudományos park stb. (Monck et al. 1988). Már egészen korán Currie (1985) & Eul (1985) is megpróbált különbséget tenni az innovációs központok, a tudományos parkok és a technológiai parkok között. MacDonald (1987) szerint ezek mindegyike felcserélhetően használja a park különböző jelzős elnevezését. Napjainkban Albahari et al. (2022) végeztek egy átfogó kutatást a tudományos és technológiai parkok definíciójára vonatkozóan. Jelen elemzés alapoz a mintegy 400 parktaggal bíró IASP (International Association of Science Parks and Areas for Innovation) definíciójára.

A tudományos és technológiai parkokra irányuló kutatási terület rendkívül széles. Hobbs et al. (2016) áttekintése alapján (1. táblázat) sok szerző foglalkozott a téma empirikus feldolgozásával a legkülönbözőbb területeken, de szintén nagy számú irodalom ad esettanulmányt egy-egy országon belüli tapasztalatról, emellett gyakoriak még a parkok elméletének feldolgozása és az áttekintő tudományos cikkek is. Ez a publikáció azért nagyon jelentős mérföldkő a tudományos és technológiai parkok vizsgálata során, mert Hobbs et al. (2016) műve még mindig az egyik legjobban hivatkozott forrás a témában, és nagyon sok szerző a mai napig utal vissza rá.

1. táblázat: A tudományos és technológiai parkok kutatási területei
(Hobbs et al. (2016) nyomán, saját feldolgozás)

Table 1. Research Fields in Science and Technology Parks

<i>Kutatási területek</i>	<i>Megvizsgált publikációk száma</i>	<i>Tartalom</i>
Empirikus kutatások	32	Egyetem részvétele a park irányításában Egyetem hatása a bérleti innovációra A park elhelyezkedésének előnyei az egyetem szempontjából A parkon belüli és kívüli cégek teljesítménye Kutatási együttműködés az egyetemmel A park regionális és foglalkoztatási hatásai Finanszírozás és támogatások Hatás a szabadalmakra a régióban Irányítási jellemzők A spin-off és induló vállalkozások szerepe Az együttműködések hatása
Esettanulmányok	37	Görögország, Portugália, Dél-Afrika, Kína, Tajvan, Spanyolország, Egyesült Királyság, Franciaország, Japán, Svédország, Törökország, Dánia, Finnország, Dél-Korea, Oroszország, Olaszország, India
Elméleti kutatások	10	Kulturális különbségek, hatás a helyi gazdaságra, spin off cégek hatása, parkstratégiák, innovációs modell és hatás, állam szerepe, parkok tervezése
Irodalmi összefoglalók	6	Parkok szerepe, elméleti és gyakorlati kutatások, cikkek elemzése, parkon belüli és kívüli cégek teljesítményének kutatása
Értékelési módszertan	3	Parkok start-up tevékenysége, teljesítménye, hatása

Ez a kutatás nagyrészt a parkok szereplői szintjén elemzi a különböző problémaköröket, viszont ritkább az a fajta megközelítés, amely a teljes park, az ökoszisztéma, a rendszer szintjén vizsgálódik. Egyik oldalról a teljes rendszer sajátosságainak vizsgálata adja jelen mű inspirációját. Másrészt, a világban folyó változások nyomán a menedzsmentkihívások egyre összetettebbé, „komplexebbé” válásával a működés vizsgálata is eltérő módszereket kíván. A két aspektus, a parkok rendszerszintű vizsgálata, valamint a komplex nézőpont együttese körvonalazza a jelen kutatás irányultságát. Kutatási kérdésként a szerzők arra keresik a választ, hogy „*a tudományos és technológiai parkok komplex rendszernek tekinthetők-e?*” A vizsgálat során meghatározásra kerülnek azok a tényezők, amelyek alapján a tudományos és technológiai parkok komplexitása besorolható bizonyos kategóriákba. Megállapításra került, hogy minél sokszínűbb egy park, minél több lehetősége van a betelepült szereplőknek a működéssel kapcsolatos folyamatokban, továbbá minél inkább tudásalapú irányítható meg az adott parkban, annál inkább jellemző rá a komplex működés.

A jelen kutatás tárgyaához kapcsolódóan, a tudományos és technológiai parkokat az innovációs ökoszisztémák speciális formáinak tekintjük, amelyek zárt földrajzi területen koncentrálódnak. Magyarországon ilyen jellegű parkok nem igazán vannak, az ipari parki rendszerek kevésbé fejlődtek tovább a kimagasló high-tech technológiai irányba, valamint az egyetemközpontú ökoszisztémák kifejlődése is korlátozott. Ezért a megfogalmazott kutatási kérdéshez szükséges adatgyűjtés nemzetközi elemzést igényelt. Ki kell azonban emelni azt, hogy – amint arra számos nemzetközi parki példa is rámutat – a tudományos és technológiai parkok területfejlesztési eszközként való használatában komoly potenciál rejlik. Éppen ezért is releváns kérdés ezen ökoszisztémák többdimenziós komplexitásának vizsgálata.

2. SZAKIRODALMI KITEKINTÉS LITERATURE REVIEW

A tudományos és technológiai parkok az innovációs ökoszisztémák speciális ágának tekinthetők, ez adja a szakirodalmi kitekintés alapját, kiemelve a rendszer komplexitására vonatkozó szempontokat.

Az innovációs ökoszisztéma fogalom intenzívebb használata Adner (2006) nyomán indult el, aki az innovációs ökoszisztémákat „együttműködési megállapodásokként” határozza meg, amely szempont a mai napig az egyik legfontosabb jellemző. Mivel az ökoszisztémák dinamikus fejlődnek az

ökoszisztéma szereplői közötti interakciók révén, ezért nem lehet őket determinisztikus vagy lineáris megközelítésekkel leírni (Wallner & Menrad 2011). Jackson (2011) az innovációs ökoszisztémát összetett kapcsolatok rendszereként határozza meg, amelynek vizsgálata ezért releváns kutatási terület, hiszen az ilyen jellegű kutatások korlátozottak. Az ökoszisztéma evolúciója során meghozott döntések és a hozzájuk kapcsolódó cselekvések alakítják annak jelenlegi és jövőbeni állapotát (Valkokari & Valkokari 2014). Weber & Hine (2015) javaslata szerint ahelyett, hogy az ökoszisztémákra csupán mint együttműködési platformokra tekintenénk, egy olyan modellt kell feltárni, ahol az ökoszisztémákat egymásra ható szereplők struktúrájaként és kapcsolati rendszerként kezeljük, amely alátámasztja a többszemponú vizsgálat szerepét. Adner (2017) napjainkhoz közelálló megközelítése szerint az ökoszisztéma a partnerek multilaterális halmazának kapcsolati struktúrája. Ezáltal az ökoszisztéma betelepült szereplői egymással interakcióban vannak egy kiemelt értékajánlat megvalósítása érdekében. Jacobides et al. (2018) ehhez hasonlóan az innovációs ökoszisztémát olyan szereplők összességének írja le, amelyek különböző komplexitátszintekkel rendelkeznek, és nem teljesen hierarchikusan ellenőrzöttek. Borgulya & Kovács (2020) szerint a vállalati kommunikáció is döntő jelentőségű az innovációk létrejöttének szempontjából. A kommunikáció az innovációnak és így a vállalati sikernek előmozdítója vagy – rosszul kezelve – akadály is lehet. Ezen kutatások tehát jól mutatják az innovációs ökoszisztémák komplexitásának egy-egy aspektusát, ugyanakkor a szerzők nem adnak konkrét útmutatót, hogy mit is jelentenek a gyakorlatban ezek a komplexitási területek.

Az innovációs ökoszisztémáknak a hagyományos rendszerelmélettől eltérő vizsgálatát bemutató egyik első elemzés (Jucevicius & Grumadaite 2014) szerint a komplex adaptív rendszerek megközelítése az innovációs ökoszisztémák megértéséhez és leírásához értékes perspektívákat kínálhat. Ez a fajta, a komplexitáselméletre alapuló nézőpont már figyelembe veszi a rendszer dinamikus jellegét, és inkább a produktív önszerveződés előmozdítására fókuszál. Russell & Smorodinskaya (2018) az innovációs ökoszisztémák komplexitását elemezték, hivatkozva a komplex adaptív rendszer nézőpontjára is. Phillips & Ritala (2019) rámutattak, hogy az ökoszisztémák megközelítése speciális nézőpontot igényel a rendszerhatárok, az ökoszisztéma struktúrája és annak működése szempontjából. Ebbe a sorba illeszkedik Ghazinoory et al. (2021) munkája, amely az innovációs rendszert mint komplex rendszert a metaforák oldaláról írja le. Klimas & Czakon (2022) olyan ökoszisztémákat vizsgáltak

kutatásuk során, amelyek nem egy központi cég vagy meghatározó szereplők köré épülnek, hanem a sokféleség, a szereplők különbözősége, valamint a multidiszciplinaritás jellemzi őket. Ez a tanulmány már kifejezetten a komplexitás oldaláról közelíti a témakört, de továbbra sem ad fogódzót a vizsgálható komplexitási elemekre nézve.

Az innovációs ökoszisztémákkal szemben a tudományos és technológiai parkok komplexitásoldali megközelítése azonban meglehetősen ritka a szakirodalomban. A parkok komplexitására utaló egyes aspektusokat tárgyaló kutatások fellelhetők; valódi rendszerszintű példaként említhető Chertow & Ehrenfeld (2012) írása. Hasonló szemléletű Romero & Ruiz (2013) cikke, amely Haskins (2006) alapján határozott meg az ipari területek menedzselésére releváns komplexitási jellemzőket. Yan et al. (2018) rendszerszemléletű elemzésben mutatott rá a parkok specifikus sajátosságaira, de további park szintű menedzsmentkihívásokra hívja fel a figyelmet Horváth (2021) is.

Összességében elmondható, hogy akár a tágabb értelmű (pl. az innovációs ökoszisztémákról), akár a szűkített (pl. a tudományos és technológiai parkokról szóló) kutatási szakirodalmakat vizsgáljuk, a komplexitás egyes aspektusaira vannak utalások; általánosságban a szakirodalom elfogadja ezen rendszerek komplex jellegét. Nincs azonban olyan specifikus kutatási felmérés, amely a parkok gyakorlati nézőpontja oldaláról, de mégis a komplexitási szakirodalomból levezetve vizsgálja a témát.

3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA RESEARCH METHODOLOGY

3.1 A kutatás komplexitáselméleti megalapozása

Complexity Theory as the Theoretical Foundation of the Research

A komplexitáselmélet gyökerei a '80-as évekre vezethetők vissza, miután mind a technológiai fejlődés, mind a társadalmi változások egyre összetettebb rendszereket hoztak felszínre. A terület még napjainkban sem letisztult, a fogalom fejlődésének fő forrása az az igény, hogy

minél kvantitatívabb módon tudjuk kezelni az életünket közvetlenül meghatározó folyamatokat, még ha ezek összetettek is, bizonytalan kimenettel (Ziemelis 2001). A komplex rendszereket az teszi kifejezetten érdekessé, hogy a részek vizsgálatából nem jósolható meg az egész rendszer viselkedése, a rendszerszintű tulajdonságok új törvényszerűségeket követnek (Vicsek 2003). Mason (2007) áttekintő tanulmányában részletes áttekintést ad a komplex rendszerek előzményeiről és elvi jellemzőiről. Boda (2020) a természet- és társadalomtudomány területéről hoz példákat a komplex rendszerekre, a komplexitást egyúttal a jelenségek magyarázó tényezőjének tekintve. Egyes szerzők (például Cilliers 1999) ugyanakkor elhatárolódnak a kaoszelmélet és a komplexitáselmélet összekapcsolásától. Bonnici (2015) a komplex rendszereket úgy definiálta, mint olyan rendszerek, amelyek diverz elemeket tartalmaznak, ezek egymással összefüggő teljes egészként értelmezhetők, rendelkeznek a tapasztalatokra épülő tanulási képességgel, valamint képesek igazodni a változó külső körülményekhez. Az utóbbi évtizedben már meglehetősen széles kutatási háttére alakult ki a komplex adaptív rendszerek témakörének. Carmichael & Hadzikadic (2019) ennek alapelveit foglalja össze, kiemelve a komplex rendszerek azon sajátosságát, hogy ezeket csak holisztikus formában lehet vizsgálni.

A komplex rendszerekkel foglalkozó szakirodalom áttekintése alapján, a definíció tartalmi vizsgálata révén meghatároztuk a komplex rendszerekhez kapcsolódó kulcsszavakat az 2. táblázat szerint.

3.2 A kutatás célja és módszere

Research Objectives and Methodology

A kutatás célja annak vizsgálata, hogy a tudományos és technológiai parkok hordozzák-e a komplexitás jegyeit. Hipotézise: „*A tudományos és technológiai parkok komplex rendszernek tekinthetők.*”

Az elméleti szakirodalom áttekintése alapján azonosított kulcsszavak csoportosításával vizsgálta témacsoportok képzésére került sor a 2. táblázat szerint.

2. táblázat: Kulcsszóvizsgálati csoportok
Table 2. Keyword-Based Analytical Groups

<i>A kulcsszavak csoportosítása, tartalmi klaszterezése</i>	<i>Tematikus következtetés: a komplexitás formái (a felmérés témacsoportjai)</i>
co-evolution, development, dynamic, evolution, historical, new, non forecastable, present, quick, spontaneous, social dynamics, turbulent, uncertain, unpredictable, vision	Evolúciós (fejlődési) komplexitás TÖRTÉNETISÉG - a park kora - parki fejlődési forma
complex, complexity, complicated, diversity, heterogeneity, imbalance, integrated, multi-level, multi-side, network, non-hierarchical, open system, patterns, sub-systems, system as a whole	Strukturális komplexitás „MI” - tulajdonosok - betelepültek számossága - tevékenységek - diverzitása
bottom-up, change, changeability, changing, changing behaviour, chaotic, collaboration, collective, connected, control, cooperation, creativity, dissipative, innovation, interaction, interdependency, learning, random, relationship	Működési komplexitás „HOGYAN” - parki elemek - szolgáltatások diverzitása - intézményi és nemzetközi kapcsolatok
CAS, complex adaptive systems, eliminate deficiency, feedback, non linear, non organized, non-equilibrium, self-organized, shared control, simple rules, system dynamic	Irányítási komplexitás „MIÉRT” irányító testület összetettsége

A négy vizsgálati csoporthoz célzott felmérési kérdések kerültek meghatározásra a négy komplexitási forma mentén. A célcsoport régóta működő sikeres tudományos és technológiai parkok köre volt az IASP hálózatában; a felmérés során 113 park válasza került feldolgozásra.

A kutatási eredmények kiértékelési módszere két szinten jelenik meg:

- Minden egyes kérdés mentén megvizsgáltuk a kapott válaszokat, értékelve azok megoszlását. A leíró bemutatás segítségével előzetes megállapítások tehetők.
- Ezt követően az egyes kérdéseknél a lehetséges válaszokra komplexitási sorrend került felállításra, majd értékeltük, hogy az egyes parkok hány szempont mentén esnek a leginkább komplexnek tekinthető kategóriába, meghatározva egy adott park ún. „komplexitási profilját”.

3.3 A kutatás modellje

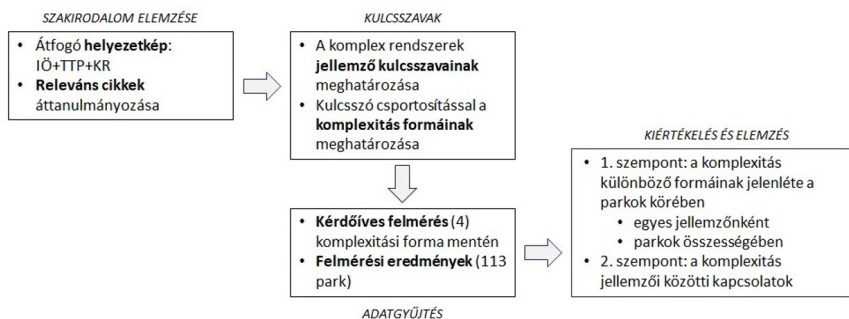
Conceptual Model of the Research

Tekintettel a terjedelmi korlátokra, jelen tanulmány csupán a tudományos és technológiai parkok komplexitásának kérdéseivel foglalkozik, nem tér ki a komplexitás és például a parkok innovációs teljesítménye közötti összefüggések vizsgálatára. Ugyanakkor ez a téma egy releváns jövőbeni kutatás lehet, építve a jelen kutatás következtetéseire is.

Szintén fontos lehatárolási szempont a tudományos és technológiai parkoknak a regionális vagy nemzeti innovációs rendszerekkel való kapcsolata, ez szintén további kutatások tárgyát képezheti, vizsgálva például a parkok tovagyrúzó (spillover) hatását.

A kutatás modelljét az 1. ábra mutatja.

1. ábra: A kutatás modellje
Figure 1. Conceptual Model of the Research



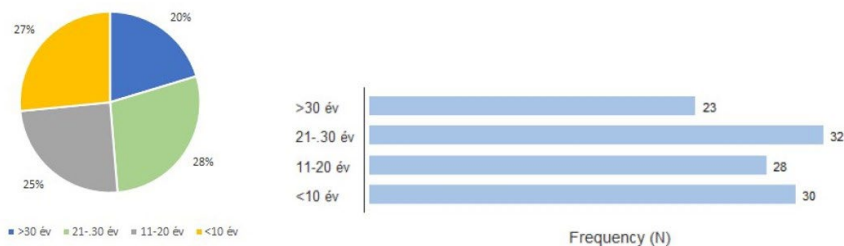
4. EREDMÉNYEK ÉS MEGÁLLAPÍTÁSOK *RESEARCH RESULTS AND FINDINGS*

4.1. A komplexitási jellemzők a vizsgálati kérdések alapján *Complexity Features According to the Research Questions*

Jelen fejezetben részletesen bemutatásra kerülnek az elvégzett felmérés 11 kérdésére adott válaszok eredményei. (2–12. ábrák)

Evolúciós komplexitás *Evolution complexity*

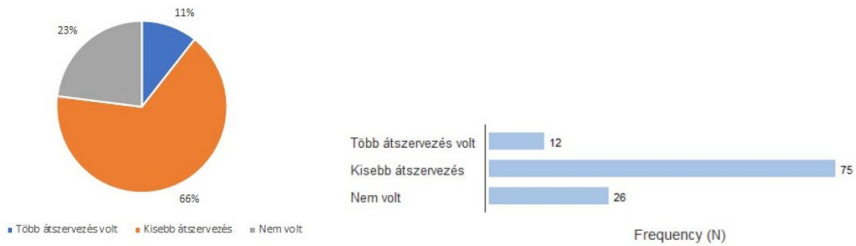
2. ábra: A park kora–megoszlás és gyakoriság
Figure 2. Age of the Parks – Distribution and Frequency



Az eredmények azt mutatják, hogy a legtöbb park esetén már elegendő tapasztalat áll rendelkezésre ahhoz, hogy egy már kialakult rutinnal rendelkező működést és folyamatokat biztosítsanak a betelepültek számára és egy biztos szakmai

növekedést is. Komplexitásukat tekintve a régebb óta működő parkok nagyobb komplexitást hordoznak az operációs folyamatokat tekintve és a betelepültek közötti kapcsolatletteremtést tekintve is.

3. ábra: Parki átszervezések–megoszlás és gyakoriság
Figure 3. Restructurings of Parks – Distribution and Frequency

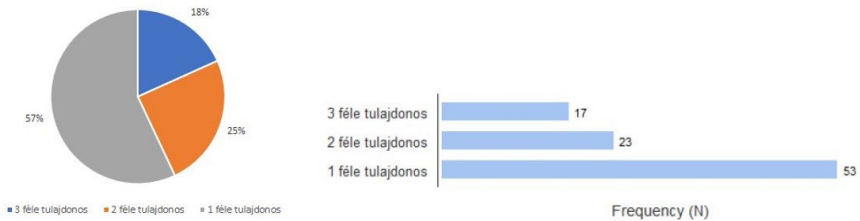


Egy park átszervezése azt sugallja, hogy bővítésre szorul, vagy éppen a folyamatok újragondolásával a menedzsment próbál mindig alkalmazkodni az éppen aktuális piaci igényekhez, trendekhez. Kevesebb esetben valószínű, hogy va-

lamilyen negatív eset következményeként szükség-es átszervezni a parkot. Az átszervezés nagyobb fokú komplexitást mutat, hiszen a folyamatok bonyolultsága sokszorozódik.

Strukturális komplexitás *Structural complexity*

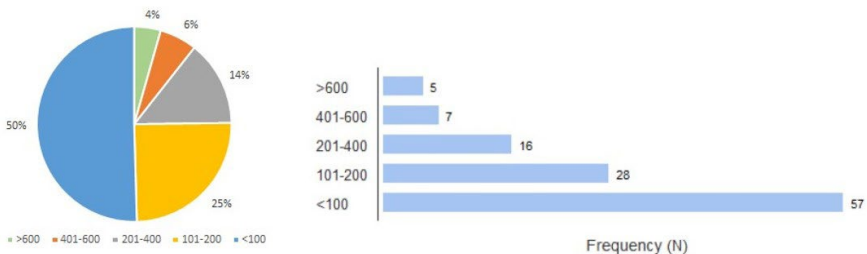
4. ábra: Tulajdonosi kör–megoszlás és gyakoriság
Figure 4. Ownership Patterns – Distribution and Frequency



A tulajdonosi kör elemzését tekintve látható, hogy komplexitásukat tekintve minél több típusú tulajdonosi körrel rendelkezik a park, annál nagyobb fokú komplexitás figyelhető meg. A Triple Helix

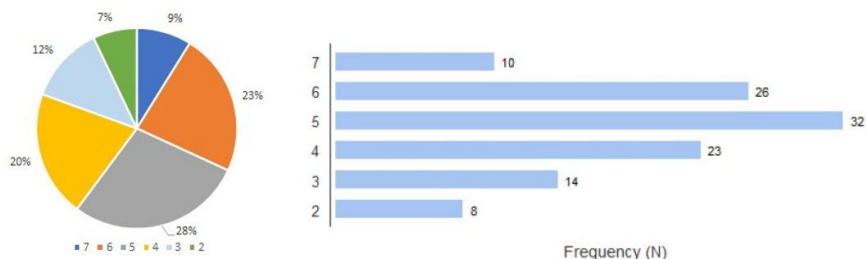
jegyei már az egynél több tulajdonosi körrel rendelkező parkok esetében is relevánsak, hiszen a komplexitást tekintve növekvő tendenciát mutat a parkok működésében.

5. ábra: Betelepültek száma–megoszlás és gyakoriság
Figure 5. Tenant Numbers – Distribution and Frequency



A betelepültek számának vizsgálata során megfigyelhető, hogy több betelepült szereplővel komplexebbnek tekinthetjük a parkokat.

6. ábra: Tevékenységi kör diverzitása–megoszlás és gyakoriság
Figure 6. Activity Diversity – Distribution and Frequency



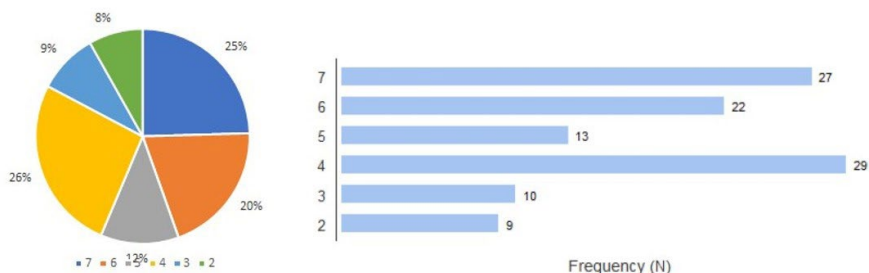
Minél több tevékenységi fókusz fordul elő egy park működésében, annál komplexebbek a folyamatok, hiszen egyre növekvő számú kihívással szembesül. A parkok többségében (71%-a) megfi-

gyelhető a több tevékenységi körben való párhuzamos működés, amit okozhat az, hogy több irányra fókuszál a park, több, akár egymással összefüggő iparágban is pozitív eredményeket hoz.

Működési komplexitás

Operational complexity

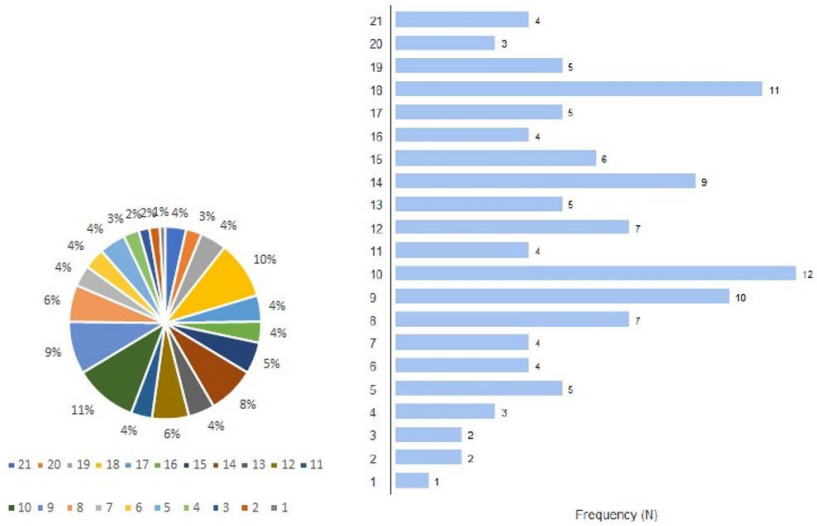
7. ábra: Parki elemek diverzitása–megoszlás és gyakoriság
Figure 7. Park Element Diversity – Distribution and Frequency



A parki elemek megoszlása inkább a nagyobb számú parki elem jelenléte felé tolódik el, hat és hét

elemnél van egy kiemelkedés a gyakoriságok tekintetében.

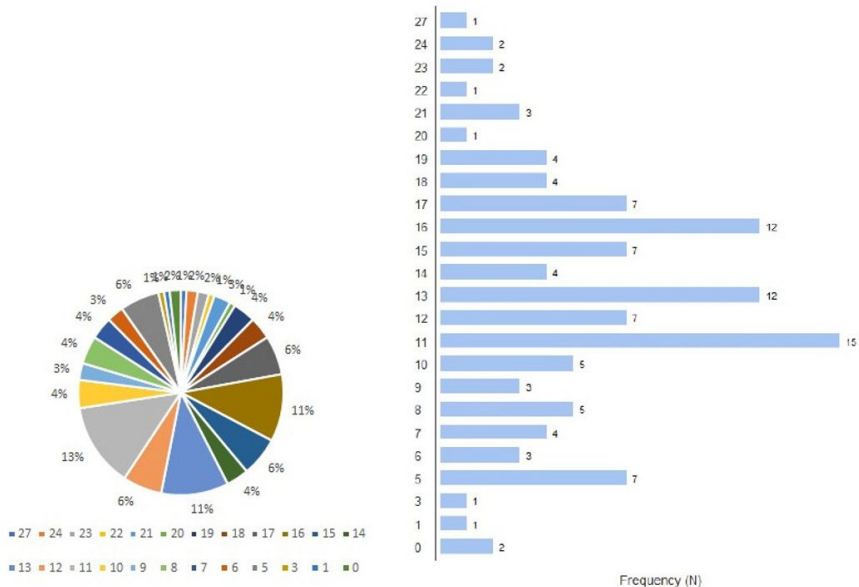
8. ábra: Tudásalapú szolgáltatások diverzitása–megoszlás és gyakoriság
Figure 8. Knowledge-Based Service Diversity – Distribution and Frequency ...



Egyre inkább megfigyelhető a tudásalapú szolgáltatások sokszínűsége a parkok működésében. Ennek az az oka, hogy a technológiai parki kezdeményezések is tolnak a K+F+I irányába,

illetve az inkubációs és start-up tevékenységek felé. Ez is a parkok komplexitásának emelkedésének irányába hat.

9. ábra: Általános szolgáltatások diverzitása–megoszlás és gyakoriság
Figure 9. General Service Diversity – Distribution and Frequency



A parkban működő szervezetek, egységek a nyújtott szolgáltatások által eredményesebb működésre tehetnek szert, ám ez egyre komplexebb szolgáltatási portfólióval jár. A parkok meghatározó többségé-

ben 1–3 jellegű szolgáltatásnál több található meg, ami visszatart arra is, hogy a parkok többsége 10–20 éve működik.

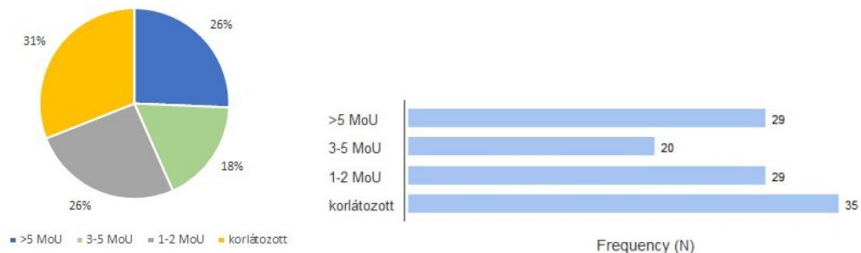
10. ábra: Intézményi kapcsolatok sokrétűsége–megoszlás és gyakoriság
Figure 10. Institutional Relationship Diversity – Distribution and Frequency



Az intézményi kapcsolatokat tekintve fontos, hogy egy park több fókuszot is képviseljen, hiszen minél több intézménnyel, partnerrel ápol kapcsola-

tot, annál stabilabb a működés. Ezen stakeholderek fontos elemei a park sikerességének és komplex jellegének.

11. ábra: Nemzetközi beágyazottság (MoU-k száma) – megoszlás és gyakoriság
Figure 11. International Integration (Number of MoUs) – Distribution and Frequency

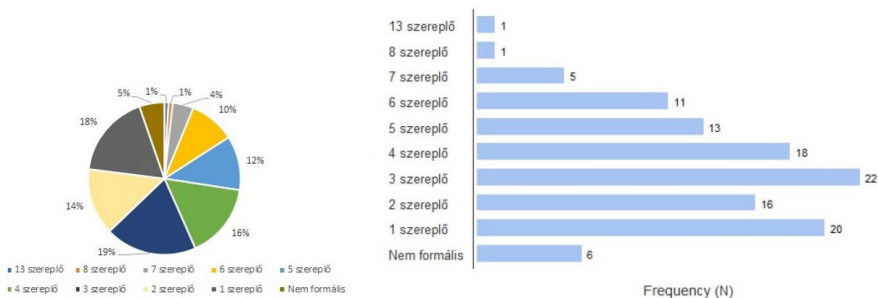


A nemzetközi működés fontos egy-egy park életében, hiszen ezzel is növelhető a közös projektek

és a tudás kibővítésének esélye. A nemzetköziség szinte minden park működésében meghatározó.

Irányítási komplexitás *Complexity of Governance*

12. ábra: Irányító testület összetettsége–megoszlás és gyakoriság
Figure 12. Governing Board Complexity – Distribution and Frequency



A kutatás szerint több irányból biztosított a parkok vezetésének működése, és több irány is hat erre. Ez jelentősen befolyásolja a komplexitásuk mértékét, hiszen a többféle nézőpont többféle irányt is meghatározhat egy park életében.

4.2. A komplexitási jellemzők jelenléte az egyes parkoknál

Presence of Complexity Characteristics in Individual Parks

13. ábra: A felmérés struktúrája (kérdések és a válaszok osztályai)
Figure 13. Structure of the Survey: Questions and Answer Classes

Komplexitás növekvő mértéke ↑											
	A park kora	Parki átszervezések	Tulajdonosi kör	Betelepültek száma	Tevékenységi kör diverzitása	Parki elemek diverzitása	Parki tudásalapú szolgáltatások diverzitása	Parki általános szolgáltatások diverzitása	Intézményi kapcsolatok diverzitása	Nemzetközi beágyazottság	Az irányító testület összetettsége
	Történeti komplexitás		Strukturális komplexitás			Működési komplexitás					Irányítási komplexitás

Minden kérdésszempont esetén található olyan park, amely a legmagasabb komplexitási osztályba esik, továbbá a parkok jelentős része belesik a két magmagasabb komplexitási osztályba a történeti,

strukturális és működési komplexitás esetén. Az irányítási komplexitásnál valószínűleg egy kiugró park okozza a kisebb arányt. (14. ábra)

14. ábra A felmérés átfogó eredményei az egyes kérdések alapján
Figure 14. Comprehensive Survey Findings by Individual Questions

Komplexitás foka	Történeti komplexitás		Strukturális komplexitás			Működési komplexitás					Irányítási komplexitás
	A park kora	Parki átszervezések	Tulajdonosi kör	Betelepültek száma	Tevékenységi kör diverzitása	Parki elemek diverzitása	Parki tudásalapú szolgáltatások diverzitása	Parki általános szolgáltatások diverzitása	Intézményi kapcsolatok diverzitása	Nemzetközi beágyazottság	Az irányító testület összetettsége
A legmagasabb osztályba eső parkok aránya	19%	12%	17%	4%	10%	28%	2%	2%	1%	28%	1%
A második legmagasabb osztályba eső parkok aránya	29%	63%	26%	7%	27%	19%	3%	2%	7%	17%	0%
Összesen:	48%	76%	42%	11%	37%	47%	9%	4%	8%	46%	1%

Az eredményeket összegezve azt kaptuk, hogy a parkok 71%-a a felmérés 11 vizsgált kérdése mentén legalább egy szempontból a legmagasabb komplexitási osztályba esett. A megvizsgált parkok maradék része (28%-a) pedig a felmérés kérdései mentén legalább egy szempontból a második legmagasabb komplexitási osztályt mutatta.

5. MEGÁLLAPÍTÁSOK

RESEARCH FINDINGS

A kutatás során, a szakirodalmi elemzést követően meghatározásra kerültek a komplex rendszerek

ekre jellemző fő kulcsszavak, amelyeket négy fő csoportba soroltunk (evolúciós, strukturális, működési és intézményi komplexitás). Ezen csoportokra épülő kérdőíves adatgyűjtés eredményeként 113 nemzetközi tudományos és technológiai park adatai kerültek részletesen elemzésre. Az elemzés a felmérési szempontokon keresztül vizsgálta a komplex rendszerek jellegzetességeit.

Megállapítást nyert, hogy a parkok több szempont mentén is hordozzák a komplexitás jegyeit. Minél sokszínűbb egy park, minél több lehetősége van a betelepült szereplőknek a működéssel kapcsolatos folyamatokban, továbbá minél inkább tudásalapú irány található meg az adott parkban,

annál inkább jellemző rá a komplex működés. A tudományos és technológiai parkok jelentős része evolúciós, strukturális és működési nézőpontból komplexnek tekinthető. A kutatás rámutatott, hogy a vizsgált parkok szinte mindegyike a vizsgált 11 szempont szerint komplexnek tekinthető. A kutatás eredményeként a hipotézis megerősítésre került, vagyis a tudományos és technológiai parkok komplex rendszerek tekinthetők.

A parkok működési elemeinek diverzitása és a sokrétű nemzetközi beágyazottság a komplexitás legszembetűnőbb megjelenési formái. Ugyanakkor a vizsgált parkok irányítási komplexitása kevésbé jellemző, amely adódhat a felmérési kérdések korlátaiból, de utalhat a letisztult menedzsment-struktúrákra is.

A kutatás korlátai között említhető a felmérési kérdések, szempontok köre, ezek későbbi vizsgálatakor során bővíthetők. További vizsgálatot igényel az irányítási komplexitás kérdésköre, akár más szempontok, akár kiegészítő felmérés alkalmazásával. Emellett, a vizsgált komplexitási szempontok részletezésével és újabb kutatással további következtetések tehetők a tudományos és technológiai parkok komplexitására vonatkozóan. A vizsgált célcsoport tovább bővíthető és szegmentálható, amely újabb kutatási irányokra kínál lehetőséget.

A kutatás eredményeinek feldolgozása során alkalmazott módszer egy alkalmas eszköz lehet a tudományos és technológiai parkok komplexitásának felmérésére, értelmezésére, szemléltetésére. Ezáltal a használt eszköz, a feltárt következtetések és a jelen kutatás során alkalmazott megközelítésmód hozzájárulhat a tudományos és technológiai parkok komplexitásának megértése útján a megfelelő parki stratégia kialakításához.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Achrol, R. S. (1991), "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments", *Journal of Marketing*, 55(October), 77–93. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251958>
- Adner, R. (2006), "Match your innovation strategy to your innovation ecosystem", *Harvard Business Review*, 84(4), 98–107. DOI: [10.4236/ojsst.2023.132003](https://doi.org/10.4236/ojsst.2023.132003)
- Adner, R. (2017), "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, 43(1), 39–58. DOI: [10.1177/0149206316678451](https://doi.org/10.1177/0149206316678451)
- Albahari, A., BargeGil, A., PérezCanto, S., & Landoni, P. (2022). *The effect of science and technology parks on tenant firms: A literature review*. *The Journal of Technology Transfer*, 48(4), 1489–1531. <https://doi.org/10.1007/s109610220994975>.
- BarYam, Y. (2003). *Dynamics of complex systems: Studies in nonlinearity*. Westview Press. (Published in Reading, MA) <https://doi.org/10.1063/1.4822633>
- Battelle Technology Partnership Practice. (2013). *Driving regional innovation and growth: Results from the 2012 survey of North American university research parks*. Association of University Research Parks. https://aurp.memberclicks.net/assets/documents/aurp_battellreportv2.pdf
- Boda, D. (2020). *Complexity in nature and society: From dancing molecules to collapsing societies*. Institute of Advanced Studies Köszeg. <https://doi.org/10.20494/TM/7/1/78>.
- Borgulya, Á., & Kovács, É. (2021). A vállalat-on belüli innovációkommunikáció, mint a szervezeti kultúra része – a szakirodalom tükrében. *Marketing & Menedzsment*, 54(4), 63–75. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.04.0510>.
- Božić, V. (2023). *Methodology of system dynamics* (Preprint). ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27204.7104911>.
- Carmichael, T., & Hadžikadić, M. (2019). *The fundamentals of complex adaptive systems*. In T. Carmichael, A. J. Collins, & M. Hadžikadić (Eds.), *Complex adaptive systems: Views from the physical, natural, and social sciences* (pp. 1–16). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/9783030203092_112.
- Chae, M., Hill, J. S. (1997), "High versus low formality marketing planning in global industries: determinants and consequences", *Journal of Strategic Marketing*, 5(3), 22. DOI: <https://doi.org/10.1108/02651330010356609>
- Chertow, M. R., Ehrenfeld, J. (2012), "Organizing self-organizing systems: Towards a theory of industrial symbiosis", *Journal of Industrial Ecology* 16(1), 13–27. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00450.x>
- Cilliers, P. (1999), "Complexity and postmodernism. Understanding complex systems – Reply to David Spurrett", *South African Journal of Philosophy*, 18(2), 275–278. DOI: <https://doi.org/10.1080/02580136.1999.10878188>
- Conner, D. R. (1998), *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*, John Wiley, New York, 1998. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327000em0102_14
- Currie, J. (1985). *Science parks in Britain—their role for the late 1980s*. CSP Economic Publications.
- Dooley, K. J. (1996). *Complex adaptive systems: A nominal definition* (The Chaos Network, 8(1),

- 2–3). Retrieved January 12, 2026, from <http://www.eas.asu.edu/~kdooley/casopdef.html>
- Eul, F. M. (1985), "Science Parks and Innovation Centres—Property, the unconsidered element", in: Gibb, J. M., (ed.): *Science Parks and Innovation Centres: their economic and social impact*, Elsevier, 1985.
- Frenken, K. (2001), "Understanding product innovation using Complex Systems Theory", *UvA-DARE (Digital Academic Repository)*
- Ghazinoory, S., Phillips, F., Afshari-Mofrad, M., Bigdelou, N. (2021), "Innovation lives in ecotones, not ecosystems", *Journal of Business Research*, 135, 572–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.067>
- Haskins, C. (2006), "Multidisciplinary investigation of eco-industrial parks", *Systems Engineering*, 9(4), 313–330.
- Hobbs, K. G., Link, A. N., & Scott, J. T. (2017). *Science and technology parks: An annotated and analytical literature review. The Journal of Technology Transfer*, 42(4), 957–976. <https://doi.org/10.1007/s109610169522323>.
- Horváth, K. (2021), „Az innovációs ökoszisztéma menedzsmentstruktúrális kihívásai – a szakirodalom tükrében”, *Marketing & Menedzsment*, évfolyamszám (3), oldalszámok. DOI: 10.15170/MM.2021.55.03.06
- Jackson, D. J. (2011), "What is an innovation ecosystem", National Science Foundation, Arlington, VA., 2011. https://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018), "Toward a theory of ecosystems", *Strategic Management Journal*, 39, 2255–2276.
- Jackson, S. (2023). *Holism in complex systems* (Preprint). TechRxiv. <https://doi.org/10.36227/techrxiv.22213753.v1>
- Johnson, N. F. (2009). *Simply complexity: A clear guide to complexity theory*. Oneworld Publications
- Kauffman, S. (1993), "The origins of order: Self organization and selection in evolution", Oxford University Press, London, 1993.
- Klimas, P., Czakon, W. (2022), "Species in the wild: a typology of innovation ecosystems", *Review of Managerial Science*, 16, 249–282. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00439-4>
- Lecluyse, L., Knockaert, M., Spithoven, A. (2019), "The contribution of science parks: a literature review and future research agenda", *The Journal of Technology Transfer*, 44, 559–595. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-018-09712-x>
- Lansing, J. S. (2003), "Complex Adaptive Systems", *Annu. Rev. Anthropol.*, 32, 183–204. DOI: 10.1146/annurev.anthro.32.061002.093440
- Lehmann, K. (2011), "Crisis foreign policy as a process of self-organization", *Cambridge Review of International Affairs*, 24, 27–42.
- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). *The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. The Leadership Quarterly*, 20(4), 617–630. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.006>
- Löfsten, H. Lindelöf, P. (2005), "R&D networks and product innovation patterns—academic and non-academic new technology-based firms on Science Parks", *Technovation*, 25, 1025–1037. DOI:10.1016/j.technovation.2004.02.007
- MacDonald, S. (1987), "British science parks: reflections on the politics of high technology", *R&D Management*, 17(1), 25–37.
- Mason, R. B. (2007), "The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach", *Management Decision*, 45(1), 10–28. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710718935>
- Monck, C. S., Porter, R. B., Quintas, P., Storey, D. J. (1988), "Science parks and the growth of high technology firms", London: Croom Helm, 1988.
- Monge, P. R., Contractor N. S. (2003), "Theories of Communication Networks", NY, Oxford University Press, 2003.
- Nicoletti, G. (2023). *Information and criticality in complex stochastic systems* (Doctoral thesis, University of Padova). arXiv. <https://arxiv.org/abs/2302.1458339>.
- Palmberg, K. (2009), "Complex adaptive systems as metaphors for organizational management", *The Learning Organization*, 16, 483–498.
- Plowman, D. A., Solansky, St., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., Travis, D. V. (2007), "The role of leadership in emergent, selforganization", *The Leadership Quarterly*, 18, 341–356.
- Phillips, Mark A., Ritala, Paavo (2019), "A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology", *Technology Forecast & Social Change*, 148, 119739. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119739>
- Prigogine, I. (1990). *Time and the problem of the two cultures: First International Dialogue on the Transition to Global Society*. Landegg Academy
- Rodriguez-Pose, A., Hardy, D. (2014), "Technology and industrial parks in emerging countries—panacea or pipedream?", Springer, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-07992-9>
- Romero, E., Ruiz, M. C. (2013), "Framework for Applying a Complex Adaptive System Approach

- to Model the Operation of Eco-Industrial Parks”, *Journal of Industrial Ecology*, 17(5), 731–741. DOI: 10.1111/jiec.12032
- Rowe, D. N. E. (2014), “Setting up, managing and evaluating EU Science And Technology Parks: An advice and guidance report on good practice”, D.-G. for European Commission & R. and U. Policy, 2014. DOI: <https://doi.org/10.776/73401>
- Russell, M. G. Smorodinskaya, N. V. (2018), “Leveraging complexity for ecosystemic innovation”, *Technological Forecasting & Social Change*, 136, 114–131.
- Ruzzeddu, M. Roblek, V. (2020), “Complexity theories: a historic glance”, *WCSA*, 1(1), 93–103. DOI: 10.46473/WCSAJ27240606/15-05-2020-0010/full/html
- SammutoBonnici, T. (2015). *Complex adaptive systems*. In *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120209>
- San Miguel, M. (2023). *Frontiers in complex systems*. *Frontiers in Complex Systems*, 1, 1080801. <https://doi.org/10.3389/fcpxs.2023.108080150>.
- Shebka, N. (2022), “Optimizing Complex Adaptive Systems”, *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(3), 467–476.
- Sherman, H., Shultz, R. (1998), “*Open Boundaries: Creating Business Innovation through Complexity*”, MA, Perseus Books, 1998.
- Törnberg, P. (2014), “*Innovation in Complex Adaptive Systems*”, Department of Energy and Environment, Division of Physical Resource Theory, Complex Systems Group, Chalmers University of Technology, Göteborg, 2014.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey B. (2007), “Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era”, *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.
- Valkokari, K., Valkokari, P. (2014), “How SMEs Can Manage Their Networks – Lessons Learnt from Communication in Animal Swarm”, *Journal of Inspiration Economy*, 1(1), 111–128.
- Vicsek, T. (2003). *Egyszerű és bonyolult: Komplexitás elmélet*. *Magyar Tudomány*, (2003/3), 305–307
- Wallner, T., & Menrad, M. (2011, June). *Extending the innovation ecosystem framework*. In *Proceedings of the XXII ISPIM Conference* (pp. 1–9). ISPIM, Hamburg, Germany. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Extending-the-Innovation-Ecosystem-Framework/WallnerMenrad/2b2c9911cea2259692286c178a9fbc5d8d550157>
- Weber, M. L., Hine, M. J. (2015), “Who Inhabits a Business Ecosystem? The Technospecies as a Unifying Concept”, *Technology Innovation Management Review*, 5(5), 31–44.
- Yan, M.R., Chien, K.M., Hong, L.Y., & Yang, T.N. (2018). Evaluating the collaborative ecosystem for an innovationdriven economy: A systems analysis and case study of science parks. *Sustainability*, 10(3), 887. <https://doi.org/10.3390/su1003088759>.
- Ziemelis, K. (2001), Complex systems. *Nature*, 410(6825), 241. <https://doi.org/10.1038/35065672>

Tóth Csilla, parkvezető
csilla.toth@zalazonepark.hu

Háry András, ügyvezető igazgató
andras.hary@apnb.hu

ZalaZONE Menedzsment és Kutató Kft.

Fehérvölgyi Beáta, dékán
fehervolgyi.beata@gtk.uni-pannon.hu

Kovács Zoltán, egyetemi tanár
kovacs.zoltan@gtk.uni-pannon.hu

Pannon Egyetem

Science and Technology Parks as Complex Systems

THE AIM OF THE PAPER

Empirical research on science and technology parks, which is common among them, often analyzes various problem areas while researching the park actors. Less common is the type of research that examines the entire park as an ecosystem, i.e. at the system level. The aim of this research is to examine whether science and technology parks are suitable for complex systems. After a literature review, empirical research on the topic is presented. The research examined evolutionary, structural, operational and management complexity using ten aspects.

METHODOLOGY

Following the literature review, the empirical research conducted on the topic is presented. The authors examine evolutionary, structural, operational, and governance complexity using ten criteria. The method presented in the study makes it possible to determine in which areas and to what extent a given park can be considered complex.

MOST IMPORTANT RESULTS

The analysis showed that science and technology parks, taken as a whole, can be considered complex from evolutionary, structural, or operational perspectives. It was confirmed that science and technology parks can be regarded as complex systems along multiple dimensions. The study highlights the dimensions that are most relevant from a complexity perspective.

RECOMMENDATIONS

Its practical significance lies in the fact that, by understanding the properties of complex systems, park management organizations can provide more adequate responses to the complex challenges of today.

Keywords: innovation ecosystem, science park, technology park, complex system, complexity theory

Virtual influencers in Tourism Marketing: Opportunities, Challenges, and Future Considerations

Monica Coronel-Padilla, Anna Irimiás

Corvinus University of Budapest

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.07>

AIMS OF THE PAPER

Aristotle's Rhetorical Theory has been widely applied in the fields of communication, marketing, and advertising as a model to explore persuasion. Grounded on the three main principles of this theory -*êthos*, *pathos*, *logos* the current study seeks to explore the effectiveness of virtual influencers in promoting tourist destinations.

METHODOLOGY

The Instagram accounts of three virtual influencers created to promote tourism in Italy, Germany, and Brittany (France) were analysed using qualitative and quantitative methods. Instagram analytics were employed to determine the performance and audience profile, whereas the comments extracted from the Instagram posts were examined through an interpretivist thematic analysis.

MOST IMPORTANT RESULTS

The analysed virtual travel influencers face several challenges in generating *ethos*, *pathos*, and *logos*. Regarding *êthos*, the greatest challenge is the lack of a bodily dimension and, consequently, the absence of practical intelligence. In terms of *pathos*, while their visual appeal can contribute to evoking positive emotions, their lack of expressiveness prevents a deeper connection between the influencers and their audience. Regarding *logos*, posts were found to contain AI-generated locations or misleading information about destinations, weakening arguments and rational appeal which is essential to effective persuasion.

RECOMMENDATIONS

To enhance the persuasive potential of virtual travel influencers tourism promoters should make them more relatable by showcasing realistic scenarios and authentic locations. Additionally, increasing their expressiveness and ensuring transparency about their management and objectives can foster stronger emotional engagement. Finally, each post should be accompanied by well-curated informative content to provide logical reasons for visiting a destination.

Keywords: destination marketing, virtual travel influencers, persuasion, rhetoric, artificial intelligence.

INTRODUCTION

Two millennia ago, Aristotle (384–322 B.C.E.), one of the most influential Greek philosophers, wrote *Rhetoric* (350 B.C.E.), a treatise on the ‘art of persuasion’. This treatise addressed a series of techniques for a successful public oratory. Aristotle’s *Rhetoric* identified three routes to persuasion or persuaders (*pisteis*): the character of the speaker (*êthos*), the emotions evoked in the audience (*pathos*), and the arguments used to convince the audience (*logos*) (Rapp 2023). While Aristotle’s Rhetorical Theory became prominent in classical times among lawyers and politicians, it is still relevant nowadays, especially in advertising and marketing, as a framework to study and create persuasive communication (Onebunne 2025). In this context, several studies have applied Aristotle’s model within different settings, i.e., print advertisement, social media marketing, and social media influencers, as a useful tool to identify effective elements and strategies leading to persuasion and consumer behavior (Baskara et al. 2025, Lamichhane 2017, Nasaruddin et al. 2023, Panigyrakis et al. 2020, Torto 2020).

Rhetoric revolves around the speaker (*rhetor*), whose purpose is to generate trust in the audience and eventually influence the audience’s views, attitudes, and preferences (Vero 2021). Therefore, from its conception it was human-centric. However, the advent of artificial intelligence (AI), especially generative AI, forces an adaptation of Aristotle’s model of persuasion to new roles and realities. For instance, with generative AI, the bodily dimension does not exist, and the machine is the one talking to us (Onebunne 2025).

The use of virtual influencers to promote brands and products is a relatively new and growing phenomenon, proving to be an effective social media marketing strategy to positively impact user’s engagement and purchase intention (Angmo, Mahajan & Ranjitha 2025). In response to this trend, we have recently seen the emergence of virtual influencers created specifically to endorse tourist products. However, their application in tourism marketing raises questions about their persuasive power especially given the unique nature of tourism products which cannot be experienced in advance, making trust in the information source a key factor. Yet, virtual influencers often lack trustworthiness, as they cannot engage in real-life tourism experiences, and their creators often remain anonymous (Xie-Carson & Benckendorff 2024). Furthermore, although tourism products encompass both utilitarian and hedonic dimensions, virtual travel influencers tend to be effective in promoting utilitarian aspects but face serious limitations when

endorsing hedonic products (Belanche et al. 2024, Zhang, Sun & Li 2025).

In this light, there is an increasing interest in academia for exploring the use of virtual influencers within tourism marketing. Most of the published work has attempted to compare the effectiveness of virtual influencers vs. human influencers (Ameen et al. 2024, Hernández-Méndez et al. 2024, Wang et al. 2024, Zhang et al. 2025), whereas the users’ responses to virtual influencers has been explored to a lesser extent (Yan et al. 2024a, Xie-Carson et al. 2024). However, it is important to highlight that prior research has examined globally recognized virtual influencers and selected tourism-related posts. In contrast, the present study specifically focuses on virtual influencers that have been designed specifically to promote tourist destinations.

By employing Aristotle’s Rhetorical Theory, this study aims to determine the persuasive potential of virtual influencers in the context of destination marketing. The study seeks to contribute to the ongoing scholarly discourse on the effectiveness of virtual influencers. By focusing on virtual *travel* influencers it seeks to provide practitioners -tourist destination promoters and marketers- with useful and specific insights regarding effective persuasive techniques to promote tourist destinations on social media.

LITERATURE REVIEW

Aristotle’s modes to persuasion

Aristotle’s model introduces three modes of persuasion: *êthos*, *pathos*, and *logos*. These three principles are particularly relevant in the context of marketing and advertising, where persuasion is key to effective communication.

Êthos. It refers to the character of the speaker, which must exhibit moral and intellectual virtues such as practical intelligence or competence (*phronêsis*), integrity (*arete*), and good will (*eunoia*) (Rapp 2023, Vero 2021). Audience must feel identified with the speaker’s qualities and virtues to perceive it as sincere and trustworthy (Lamichhane 2017, Onebunne 2025), thus, *êthos* is strongly connected to both the oral and bodily performance of the speaker (Vero 2021). *Êthos* is a key element developed by the speaker to make himself to be perceived as credible and worth listening to (Nasaruddin et al. 2023). A speaker who is perceived as credible is likely to persuade the audience more easily and more quickly (Rapp 2023). Credibility is a quality assigned by the audience (Onebunne 2025), on the basis of the expertise, authority, and credentials of the speaker in a particular topic (Lamichhane 2017, Nasaruddin et al. 2023).

Pathos. It refers to the emotions produced in the audience by the speaker. Emotions play an important role in persuasion as they allow a better connection between the speaker and the audience (Lamichhane 2017) and can be so powerful to modify the audience's judgements (Rapp 2023). Alike *ethos*, *pathos* also relies on the speaker, as this is in charge to invoking positive emotions such as sympathy or negative emotions such as fear, as required (Nasaruddin et al. 2023). To evoke emotions in the audience the speaker can employ several rhetorical devices such as vivid imagery, gestures, voice tone, among others (Onebunne 2025). Attractiveness of the speaker plays a significant role in building *pathos*. For instance, a study on the print ads of a Nepali newspaper found out that the sex appeal of the characters broadcasted in the ads was an effective persuasive element to evoke positive emotions (Lamichhane 2017). The speaker can rely on beliefs, appearance, and imagination to evoke emotions (Rapp 2023).

Logos. It means 'logic' and refers to the quality of the arguments used by the speaker to appeal to rationality. It occurs when the speaker challenges prior beliefs and draws the audience to logical conclusions by the presentation of compelling arguments that include reasons, evidence, and examples (Onebunne 2025, Nasaruddin et al. 2023, Torto 2020). Nevertheless, the speaker shall avoid the use of fallacious or deceptive arguments by presenting real proof that supports the claims (Rapp 2023).

Social media influencers and Aristotle's rhetoric

Social media influencers today are the equivalent to the *rethors* in the ancient Greece (Vero 2021). Instagram celebrities act as opinion leaders, subtly or explicitly endorsing products or services. They influence the behaviour of a target group either by disseminating helpful and meaningful content to them -answering questions, offering guidance, giving advice- or by entertaining them (Veszelszki 2020). Social media influencers, who are perceived as trustworthy and authoritative within specific domains, collaborate with brands to promote products and services in a way that feels more authentic and less intrusive to their audiences. Marketers are increasingly turning to influencer marketing as a more subtle and effective means of presenting sponsored content in response to growing skepticism and rejection of traditional advertising on social media (Buvár 2018).

In this frame, previous studies have employed Aristotle's model to identify the persuasive techniques employed, consciously or unconsciously, by social media influencers. A qualitative study

revealed that Malaysian social media influencers employed the triad - *ethos*, *pathos* and *logos*- to impact their followers' purchasing behaviour (Nasaruddin et al. 2023). *Éthos* was created by praising the local identity of the influencer. *Pathos* was identified using rich imaginary, creating a sense of social status, and promoting personal growth. *Logos* was seen in the use of convincing statements -including scientific facts-, added value, convenience, and transactional reward. The findings revealed that influencers mostly rely on *logos* to persuade followers (Nasaruddin et al. 2023). Similarly, a quantitative study explored the application of the Aristotle's model by an Indonesian Instagram account and how the three concepts influenced the follower's trust (Baskara et al. 2025). The study found out that *logos* comprising reasoning, arguments, data, statistics, facts, and evidence; has the largest impact on trust, followed by *pathos* and *éthos*.

According to Vero (2021), social media influencers foster trust among their followers through constant and direct interaction. They reinforce *éthos* through their performance and the proximity to followers, by showing them their 'real' life -encompassing lifestyle, habits, and behavior-. This process is further enhanced by their deep understanding of their audience, allowing them to craft emotional appeals (*pathos*) and logical arguments (*logos*) that resonate more effectively with their followers.

Can virtual travel influencers really persuade?

Virtual influencer can be defined as a character or entity generated by computer, which is designed and maintained by a third party for product endorsement purposes, are active on social media, and have followers (Ameen et al. 2024, Hernández-Méndez et al. 2024). They can be categorized as mimic-human, which closely resemble and behave like real humans; animated-human, characterized by cartoon-like appearances and simplified human features; and non-human, which emulate figures, animals, or inanimate objects (Yan et al. 2024b).

Virtual influencers represent a useful resource for tourism marketing as they can travel everywhere at any time, making them perfect travel ambassadors (Ameen et al. 2024). Unlike human influencers, virtual influencers are not constrained by time, travel, or availability, and are theoretically capable of maintaining high productivity with minimal interruption. In addition, the fact of being computer-generated makes them to be associated with novelty, innovation, and excitement (Zhang et al. 2025, Wang et al. 2024).

However, virtual influencers can face several challenges when trying to persuade their audience. One of the limitations of virtual influencers is the disembodiment. Virtual influencers are non-human therefore cannot experience the real world as humans do (Kjeldsen 2024). Although they can describe human experiences, due to their lack of practical intelligence, these experiences are fabricated and consequently lack authenticity (Deptula et al. 2025). Additionally, they might strive to exhibit integrity, especially considering ethical issues regarding its staged authenticity and human-mimic behavior (Deptula et al. 2025). However, from a pragmatic point of view, virtual influencers seem to perform well in terms of *pathos* and *logos*. As claimed by Wang (2024), putting aside truth, ethics, emotions, and material realities, generative AI ‘gets the work

done’ through the conscious and purposeful use of language. He calls it a ‘post-rhetoric’ condition.

METHODOLOGY

The purpose of this study is exploring the role of AI travel influencers in destination marketing. To this end, the authors undertook an extensive screening on the Internet and social media to identify virtual travel influencers with this profile. Eventually, three virtual travel influencers were selected as all of them have an Instagram account and were created to promote a tourist destination (table 1). According to the number of followers, our sample comprises a nano influencer (0-10k followers), a micro influencer (10k-100k followers) and a macro influencer (100k-1M followers) (Campbell & Farrell 2020).

Table 1. Description of the analysed virtual travel influencers

Influencer	Active from	No. of followers	No. of posts	Creator	Influencer type
@emmatravelsgermany (promotes Germany)	17 October 2024	8574	36 Image=18 Sidecar=7 Video=11	German National Tourist Board	Mimic-human
@annekerdi (promotes Brittany, France)	20 March 2023	12612	469 Image=246 Sidecar=200 Video=23	Sébastien Keranvrán	Mimic-human
@venereitalia23 (promotes Italy)	20 April 2023	238789	264 Sidecar=174 Image=46 Video=44	Ministry of Tourism of Italy and National Tourism Agency	Animated-human

Source: Own elaboration

The study is mixed method comprising quantitative and qualitative data. Data collection took place in April 2025. First, we obtained Instagram analytics through the paid platform Hypeauditor.com on the account performance and audience profile. Secondly, we used the paid data scraping service Apify.com to extract the text of comments. Given that there were posts with very few comments and others with a big amount, we extracted the 15 top comments from posts with more than 100 comments and five top comments with posts fewer than 100 comments. A total of 3353 comments were extracted (Emma=388, Anne=1938, Venere=1027). In addition to English, the extracted comments were written in other languages namely German, French and Italian, which was consistent with the countries of origin of the studied virtual travel influencers. Google Translate was employed to translate these comments to English due to its

extensive language coverage (over 100 languages) and high performance in translating from European languages, such as German and French, into English (Wu et al., 2016). Nonetheless, the authors performed human post-editing to ensure the accuracy of the translations. In the database, each translated comment was placed alongside its original version to facilitate comparison. Furthermore, when necessary, individual translations were cross-verified using Instagram’s built-in automatic translation feature ‘See Translation’.

Thematic analysis of the comments was conducted adopting an interpretivist research paradigm following Walters’ (2016) guidelines. This approach is considered suitable for analyzing social media content, as it accounts for the intertextuality between textual and visual narratives and emphasizes the significance of the whole rather than the sum of its parts. To better understand the comments,

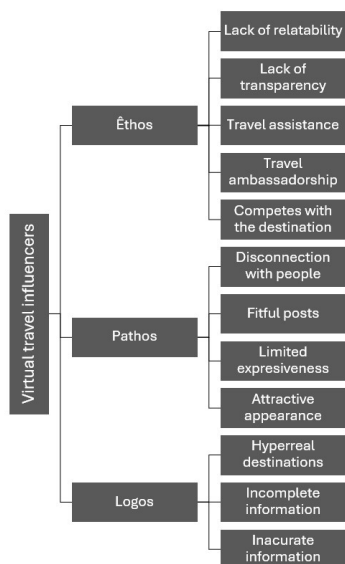
elements such as the emojis accompanying the comments, the photo or video of the post, and even the post captions, were observed during the analysis. Accordingly, codes were developed until saturation, supported by data extracts (relevant comments), and illustrative examples of the posts. These codes were consolidated into basic themes. Then, the authors collaboratively reviewed the findings to create overarching and mutually exclusive global themes.

To ensure rigor and trustworthiness, Walters' (2016) checklist criteria were applied, including: *i)* repeated cross-checking of themes against the empirical data to ensure internal consistency, *ii)* dedicating sufficient time to all phases and iteratively revisiting them, and *iii)* ensuring that the analysis is aligned with both the textual and visual material, and presents a convincing argument. In addition, the outcomes of the thematic analysis were systematically compared with the collected Instagram analytics to gain a deeper understanding of the data and to reinforce the validity of the emerging themes.

RESULTS

As a result of the thematic analysis of the Instagram comments, the following themes emerged in correspondence with the Aristotle's modes of persuasion (figure 1).

Figure 1. Emerging themes from the analysis. Aristotle's modes of persuasion adjusted to the case of virtual travel influencers



Êthos of virtual travel influencers

We have identified a series of factors related to the characteristics of the analysed virtual travel influencers that represent both challenges and opportunities for building credibility with their audience.

Lack of relatability

The lack of embodiment prevents virtual travel influencers from genuinely experience the destination.

"I don't understand, how can we promote Breton gastronomy without being able to taste it? How to promote Breton landscapes without going there? Without breathing it? Without feeling it? Like a human with all his senses...." (refer to Anne)

"AI cannot share with us the human experience of a travel destination, or connect with others regarding their human experience on what it was like to visit somewhere or the emotions and feelings that they felt when they went to that location" (refer to Emma)

As a result of the lack of practical intelligence, their representations sometimes depict unrealistic scenarios and situations.

"Emma put your hat on because it's cold!!!!!" (to Emma)

"Put a jacket on, it's almost November and it's starting to get chilly" (on Venere)

This aspect prevents followers from identifying with the travel influencer and, in turn, diminishes the influencer's relatability and credibility.

Lack of transparency

Analysis of the comments reveals serious concerns, especially from locals, regarding the rationale for using virtual travel influencers for destination marketing purposes, the identity and role of human staff backstage, the cost-effectiveness of such initiatives, and the level of autonomy granted to the AI for content creation.

"Artificial intelligence?! It's an original idea. Is it a computer that responds automatically or is there a real person behind the screen? It's a weird and slightly creepy concept..." (to Anne).

Travel assistance

One of the most notable actions of goodwill by virtual travel influencers is their ability to provide real-time travel assistance by answering inquiries and offering personalized recommendations.

“Erfurt is such a beautiful city. What corners can you recommend?” (to Emma).

Acting as virtual tour guides is very appreciated and helps virtual travel influencers to gain the trust and admiration of their followers.

“Thank you so much. Wonderful pictures and information” (to Anne).

Travel ambassadorship

Residents, local tourism boards, and tourism-related businesses see in virtual travel influencers a great opportunity for promotion of lesser-known or emerging locations. These stakeholders take advantage of the platform to invite the virtual travel influencers to ‘visit’ these locations or to redirect audience attention to their own digital channels.

“Hello Emma, why don’t you come to Regensburg? The beautiful, medieval old town has five different Christmas markets” (to Emma).

“Thank you for retracing the history of the Fleur de Lampaul. More photos and information on this link” (to Anne).

This act of goodwill certainly helps to build ethos. Residents, for instance, show appreciation for the promotion of their hometowns.

“Thank you for promoting our beautiful region” (to Anne).

Competes with the destination

An act that is definitely opposite to goodwill is the tendency for the virtual travel influencers to overshadow the destination. In a significant number of Instagram posts the influencers are situated at the spotlight, while the destination is secluded to the background, becoming barely visible (figures 2–3). The prominence of the influencers over the destination has drawn criticism about their ‘selfish’ behaviour.

“This looks like a beautiful place but you are standing in front of it! How about more of what you are seeing and less with you in the photo!” (to Emma)

“Why a blurry image of a Christmas tree with Venus wearing a t-shirt and a cardigan (...) ? Why not a reel of Italian squares lit up by Christmas, images of our Christmas dishes or similar (...) ? You talk about discovering our beautiful Italy” (to Venere)

“And this image is supposed to represent which place in Brittany?” (to Anne)

Figure 2. Post by Emma (@emmatravelsgermany)

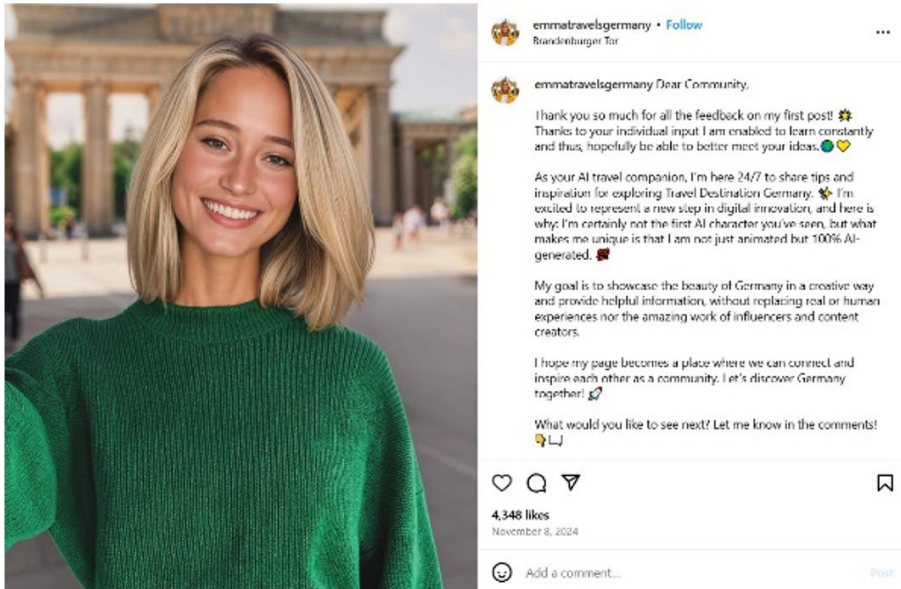


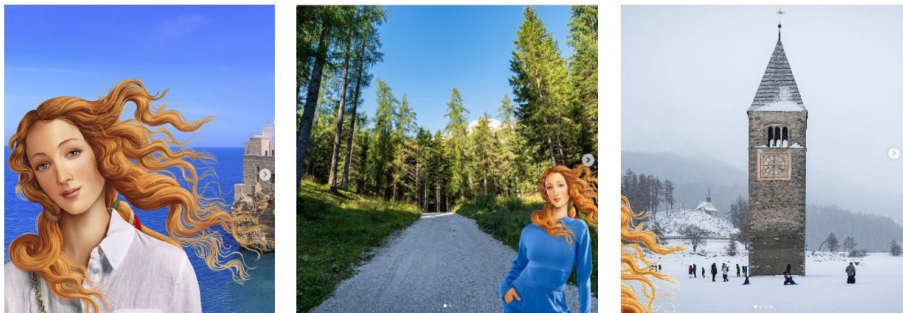
Figure 3. Post by Anne (@annekerdi)



In response to such critiques, the influencers have implemented other content formats such as videos and image carousels (sidecar posts) as a good alternative to showcase the destinations. Furthermore, recent posts demonstrates a shift in

visual strategy: influencers are now more often positioned peripherally or occupy a minimal area within the frame, or in some cases, are scarcely visible (figure 4).

Figure 4. Change of focus in pictures over the time on Venere's posts



Pathos of virtual travel influencers

Our analysis has revealed a few, mostly unfavorable, factors that hinder the analysed virtual travel influencers from appealing to their audience's emotions and from forming stronger connections with them.

Disconnection with people

Virtual travel influencers frequently appear alone in their visual representations, emphasizing natural or architectural elements while omitting the human component that contributes significantly to a destination's identity. Their disembodiment makes

interaction with people -an essential element of travel experiences- impossible, leading to a sense of disconnection with their followers.

“How beautiful the Italian people are. Oh no, there is no one. As always.” (on Venere)

Moreover, the exclusion of human presence in the posts represents a considerable constraint on their potential to evoke emotional responses in the audience.

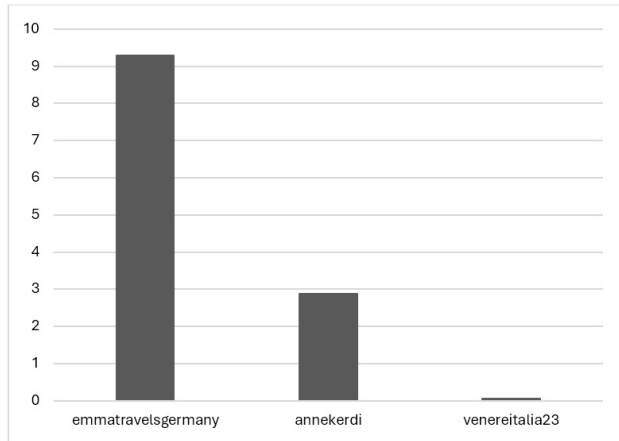
Pitful posts

Contrary to the expected, the analysed virtual travel influencers do not post that often as real

influencers. More notably, Venere took a two-month break from posting -from 27 June to 29 August 2023- coinciding with the peak summer tourism season, which raised considerable criticism from followers: “The first slacker influencer in history” (to Venere). This may have negatively impacted follower engagement. In fact, Venere records the

lowest engagement rate ($=0.06$) among the three virtual travel influencers (figure 5). This inactivity contrasts sharply with the assumed operational efficiency of virtual influencers. Furthermore, this behaviour can significantly undermine the relation with followers as it can be interpreted as a lack of interest and commitment.

Figure 5. Engagement rate by the three virtual travel influencers. Own elaboration based on report by Hypeauditor.com



Note: Engagement rate is the percentage of audience engaged with the content posted by the influencer, including likes and comments.

Limited expressiveness

Another shortcoming of virtual travel influencers is their limited capacity for human expression and natural behaviour. For instance, Venere, inspired on Botticelli's Venus, is a two-dimensional avatar with a hybrid design that combines the animated head of Venus and a human body. In her Instagram posts, she consistently maintains the same pose and facial expression, emulating the original painting. As a result, she neither moves nor gestures and never appears in videos. These traits hinder her ability to connect with audiences and craft compelling narratives about tourism experiences.

“But will the virtual influencer take ALL selfies in the same neck position? Can't it be brought to life?” (refer to Venere)

In contrast, Emma and Anne demonstrate a broader range of expressive abilities: using original audio as their voice, gesticulating, and emulating human movements. Interestingly, they both report higher engagement rates.

Attractive appearance

The influencers' attractive appearance generates an important number of complimentary comments

expressing affection and admiration towards them specially from male followers.

“Morning beautiful you look great” (to Emma)

“Very beautiful Breton woman” (to Anne)

Interestingly, the audience demographics reveal that in Emma's case, 78% of her followers are male, whereas Anne's follower gender distribution is more balanced (48% male). Although, the attractive appearance of the analysed virtual travel influencers might result in emotional engagement, it is questionable whether this deviates from the original purpose of the influencers.

Logos of virtual travel influencers

The analysis revealed three factors that challenge the presentation of strong and convincing arguments by the analysed virtual travel influencers.

Hyperreal destinations

In the case of human-like virtual influencers such as Emma and Anne, pictures and videos in which they appear are entirely AI-generated (figures 6–7). Anne's posts, for example, occasionally incorporate synthography. Although these influencers claim real

locations inspire their visuals, serious concerns arise on whether the depicted destinations exist at all.

“AI? So this picture is fake?” (to Anne)

“No way, Emma! Those places can’t be real!” (to Emma)

Furthermore, portraying hyperreal destinations may negatively impact influencers’ trustworthiness when residents notice some deceptive practices.

“Fakevideo. Most of the pictures have nothing to do with Leipzig or are mounted” (to Emma)

“I’m from Cochem and this doesn’t look anything like the imperial castle. Please stop!” (to Emma)

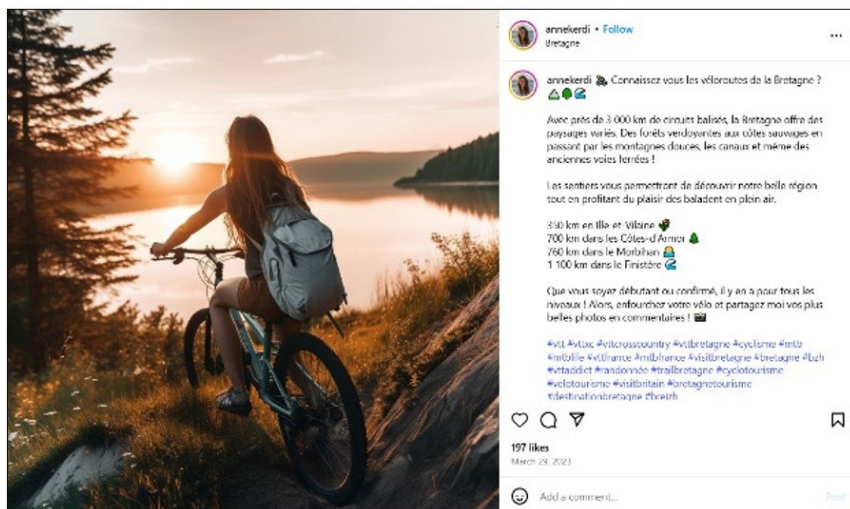
In response to these claims, Anne usually partners with skilled photographers to feature high-quality, pictures of the locations while enhancing credibility.

“Thank you very much for using my photo. One of many that I took during our recent visits to this beautiful little town of character” (to Anne)

Figure 6. Post by Emma (@emmatravelsgermany)



Figure 7. Post by Anne (@annekerdi)



Incomplete information

Captions are a critical element of Instagram posts, providing context and enriching the visual narrative. A notable shortcoming among virtual travel influencers is the lack of relevant information about the featured destinations. Some posts lack captions entirely, while others include only brief text that fails to include important details such as the geographical location.

“But did you really put pictures of the places you are supposedly sponsoring without even indicating where and what they are?” (to Venere)

“Where is this located exactly?” (to Emma)

Inaccurate information

Despite the advanced technology of AI, the risk of misinformation remains. Comments show that residents act as informal content curators of the information posted by the virtual travel influencers by identifying inaccurate or outdated information. As such, it is essential that content shared by these influencers be verified by destination experts or individuals who have visited the place.

“The lake is not suitable for swimming and is considered extremely dangerous by the locals. This post is dangerous as well as incorrect. It is not important but even picnicking is not allowed.” (to Venere)

“Nice photos, but the seven islands and Cap Fréhel are in the coast of Armor 22.” (to Anne)

DISCUSSION AND CONCLUSION

Aristotle's Rhetorical Theory provides an ideal frame for assessing the persuasive potential of virtual travel influencers within the context of destination marketing. The findings reflect the challenges influencers encounter in generating *ethos*, *pathos*, and *logos*, revealing several opportunities for improvement.

Éthos is created by the speaker when sharing personal experiences with the audience. In this regard, the greatest challenge virtual travel influencers face is the lack of a bodily dimension and, consequently, the absence of practical intelligence. Since they cannot experience sensations related to the destination, such as tasting a traditional dish or participating in outdoor activities, posts show them in staged and unrealistic situations. Although their goodwill is reflected in gestures such as serving as travel assistants or travel ambassadors, their overexposure in photos, even at the expense of

the destination they promote, does not generate a positive image of their personality and qualities.

Regarding *pathos*, while their visual appeal can contribute to evoking positive emotions, the core objective of these virtual travel influencers should remain destination promotion rather than the cultivation of fan communities driven by physical attraction. The primary goal of virtual travel influencers is to promote destinations, not to foster personal attachment from followers. Moreover, a lack of expressiveness - often linked to their disembodied nature - undermines a deeper connection between the influencers and their audience. As for *logos*, significant improvements are needed. Sharing hyperreal locations or misleading information about destinations compromises their credibility and rational appeal. Ideally, every post should be accompanied by information rich in facts and logical reasons to visit a destination. Providing accurate and up-to-date information is essential for maintaining trust in the virtual travel influencers. While the virtual travel influencer is at the foreground, the Destination Marketing Organization (DMO) is at the background. Therefore, the success of the influencer depends on the team of experts responsible for its management. Special attention should be paid to the content: experts on the destination should duly curate it to avoid mistakes and misinformation. In this regard, it is the DMO's duty to foster an active collaboration with different stakeholders: 1) residents who voluntarily and altruistically co-create value by following the influencer, curating the information, promoting their city/town, and providing extra information; 2) local tourism promoters that can collaborate with quality information and recommendations; and 3) content creators that can participate in posts with authentic and creative content. Likewise, ethical and moral concerns diminish their integrity, thus addressing these concerns with greater transparency can help to build trust among the community members.

LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

This study is not exempt from limitations. For instance, it did not analyze the influencers' posts nor their responses to the comments. Future research could explore the visual and textual elements of the posts, as well as their responses to users' comments to determine the most salient narratives used by the virtual travel influencers.

Furthermore, the current study did not fully examine engagement metrics. Future research could consider metrics such as likes, comments, and

shares, to identify the most engaging posts by virtual travel influencers and their main characteristics.

A key limitation of the present study is that it only considered three cases focusing on destination marketing, which constrains the generalizability of the findings. Future studies could address this limitation by examining recently emerged virtual travel influencers in the hospitality industry across different sectors such as transportation (i.e., @SamaOnTheMove by Qatar Airways), or accommodation (i.e., @sena.zaro by Cenizaro Hotels & Resorts group) to provide a broader understanding of the phenomenon.

Finally, as the thematic analysis involves a degree on interpretative judgement by the authors, its inherent subjectivity may represent a limitation of this study.

REFERENCES

- Angmo, P., Mahajan, R., & Ranjitha, G. P. (2025), "Unveiling the Power of Virtual Influencers: Impact of Content and Credibility on Consumer Engagement and Purchase Intentions", *Journal of Relationship Marketing*, 1-32. DOI: 10.1080/15332667.2025.2471668
- Ameen, N., Cheah, J. H., Ali, F., El-Manstrly, D., & Kulyciute, R. (2024), "Risk, trust, and the roles of human versus virtual influencers", *Journal of Travel Research*, 63(6), 1370-1394. DOI: 10.1177/00472875231190601
- Baskara, A. F. S., Suminar, P., & Firmansyah, M. A. (2025), "The Influence of Digital Rhetoric on Follower Trust in the Instagram Account@malakaproject.id, *Srawung: Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(2), 48-66. DOI: 10.56943/jssh.v4i2.747
- Belanche, D., Casaló, L. V., & Flavián, M. (2024), "Human versus virtual influencers, a comparative study", *Journal of Business Research*, 173, 114493. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114493
- Buvár, Á. (2018), " # Reklám,# hirdetés,# fizetett tartalom: A reklámfelismerés szerepe a reklámmal kapcsolatos attitűdök aktiválásában szponzorált tartalmak esetén", *Marketing & Menedzsment*, 52(3-4), 33-44. Available at <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1060> (Accessed: 17 June 2025).
- Campbell, C., & Farrell, J. R. (2020), "More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing", *Business Horizons*, 63(4), 469-479. DOI: 10.1016/j.bushor.2020.03.003
- Deptula, A., Hunter, P. T., & Johnson-Sheehan, R. (2025), "Rhetorics of Authenticity: Ethics, Ethos, and Artificial Intelligence", *Journal of Business and Technical Communication*, 39(1), 51-74. DOI: 10.1177/10506519241280639
- Hernández-Méndez, J., Baute-Díaz, N., & Gutiérrez-Taño, D. (2024), "The effectiveness of virtual versus human influencer marketing for tourism destinations", *Journal of Vacation Marketing*, 1-15. DOI: 10.1177/13567667241276212
- Kjeldsen J.E (2024), "Ethos in the Machine—The Rhetorical Character of Debate AI". In Hess, A., & Kjeldsen, J.E. (Eds.). *Ethos, Technology, and AI in Contemporary Society: The Character in the Machine* (1st ed.). Routledge. Chapter 3. DOI: 10.4324/9781032688503
- Lamichhane, Y. R. (2017), "The role of Aristotelian appeals in influencing consumer behavior", *Journal of Development and Social Engineering*, 3(1), 65-78. DOI: 10.3126/jdse.v3i1.28031
- Nasaruddin, M. Z. M., Aziz, A. A. A., & Yatim, A. I. A. (2023), "Narrative Persuasion and Consumer Engagement by Malaysian Social Media Influencers", *European Proceedings of Educational Sciences*, 556-568. DOI: 10.15405/epes.23097.50
- Onebunne, A. P. (2025), "From Aristotle to AI: Exploring the convergence of deepfakes and persuasion and their societal consequences", *International Journal of Arts and Humanities*, 6(1), 288-296. DOI: 10.25082/IJAH.2025.01.003
- Panigyrakis, G., Panopoulos, A., & Koronaki, E. (2020), "All we have is words: applying rhetoric to examine how social media marketing activities strengthen the connection between the brand and the self", *International Journal of Advertising*, 39(5), 699-718. DOI: 10.1080/02650487.2019.1663029
- Rapp, C. (2023), "Aristotle's Rhetoric", in *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2023 Edition), Edward N. Zalta & Uri Nodelman (eds.). Available at <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/> (Accessed: 15 May 2025)
- Torto, R. T. (2020), "Aristotelian rhetorical theory as a framework for analyzing advertising texts in the print media in Ghana", *Theory and Practice in Language Studies*, 10(3), 269-283. DOI: 10.17507/tpls.1003.02
- Vero, M. (2021), "Virtual trust: Persuasion in social media", *Philosophical Inquiries*, 9(1), 9-28. DOI: 10.4454/philinq.v9i1.270
- Veszelszki, Á. (2020), "Az Instagram-képek meggyőzőési stratégiái a borkommunikációban", *Marketing & Menedzsment*, 53(4), 13-24. DOI: 10.15170/MM.2019.53.04.02

- Walters, T. (2016), "Using thematic analysis in tourism research", *Tourism Analysis*, 21(1), 107-116. DOI: 10.3727/108354216X14537459509017
- Wang, L., Li, Y. Q., Ruan, W. Q., & Zhang, S. N. (2024), "The congruence effect in tourism activity marketing: the difference between virtual influencers and human influencers", *Current Issues in Tourism*, 1-19. DOI: 10.1080/13683500.2024.2400180
- Wang, Z. (2024), "Post-Rhetoric: A Rhetorical Profile of the Generative Artificial Intelligence Chatbot", *Rhetoric Review*, 43(3), 155-172. DOI: 10.1080/07350198.2024.2351723
- Xie-Carson, L., & Benckendorff, P. (2024), "Insta-fame or insta-flop? The pitfalls of using virtual influencers in tourism marketing", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 60, 116-126. DOI: 10.1016/j.jhtm.2024.06.014
- Xie-Carson, L., Benckendorff, P., & Hughes, K. (2024), "Keep it# Unreal: Exploring Instagram users' engagement with virtual influencers in tourism contexts", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(6), 1006-1019. DOI: 10.1177/10963480231180940
- Yan, J., Kong, H., Jiang, S., & Zhang, M. (2024a), "The impact of virtual influencer advertising on consumer response: a moderated chain mediation model based on mind perception and parasocial interaction", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1-20. DOI: 10.1080/10941665.2024.2350404
- Yan, J., Xia, S., Jiang, A., & Lin, Z. (2024b), "The effect of different types of virtual influencers on consumers' emotional attachment", *Journal of Business Research*, 177, 114646. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114646
- Zhang, J., Shao, Z., & Wang, K. (2025), "Does your company have the right influencer? Influencer type and tourism brand personality", *Tourism Management*, 107, 105079. DOI: 10.1016/j.tourman.2024.105079
- Zhang, K., Sun, X., & Li, G. (2025), "Virtual influencer and cultural heritage destination: Endorsement effectiveness of virtual versus human influencers", *Annals of Tourism Research*, 110, 103873. DOI: 10.1016/j.annals.2024.103873

Válságok nyomán átalakuló fogyasztói magatartás

Bálint Alexandra

Pécsi Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.08>

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a Magyarországot érintő, különböző szerkezetű válságokra adott fogyasztói reakciókban felismerhetünk-e azonosságokat, valamint hogy a válságok során átalakult fogyasztói preferenciák új mintázatok kialakulásához vezetnek-e. A tanulmány célja továbbá egy elméleti keret megalkotása a válságok és fogyasztói magatartás összefüggésében, ami megalapozza a további kutatási irányokat.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás során feltáró kvalitatív megközelítést alkalmaztunk. A kutatás kérdéseihez hat tudományterület neves képviselőjével készítettünk szakértői mélyinterjúkat. A jegyzőkönyveket induktív módon kódoltuk az ATLAS.ti szoftver segítségével, majd a létrejött kódokat deduktív elv mentén tematikusan rendeztük, így strukturált átlátható eredményeket kaptunk.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A válságok speciális jellege mentén, a krízisre adott reakciókból új fogyasztóimagatartás-mintázatok alakulnak, melyek egy része a stabilizációt követően is tartósan fennmarad. A válságok alatt két fogyasztói csoportot azonosítottunk; a proaktív és reaktív fogyasztói csoportokat, melyek csoporton kívül eltérő, de csoporton belül homogén megküzdési stratégiákat alkalmaznak a válságidőszakokban.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Válságok során a reaktív és proaktív fogyasztói csoportok preferenciáinak figyelembevétele, továbbá a kialakuló új mintázatok követése segítheti a marketingszakembereket és vállalati döntéshozókat abban, hogy megfelelő stratégiákat dolgozzanak ki, ezzel fenntartva piaci pozíciójukat. A beazonosított csoportok figyelembevétele elősegíti a fenntartható fogyasztás támogatását, ami egyúttal a gazdaság gyorsabb stabilizálását eredményezheti.

Kulcsszavak: válságok, fogyasztói magatartás, szakértői mélyinterjú

Köszönetnyilvánítás: Szeretnék köszönetet mondani Dr. Töröcsik Máriának a kutatás során nyújtott szakmai iránymutatásért és támogatásért. Továbbá köszönöm a kutatásban részt vevő szakértőknek, hogy értékes válaszaikkal hozzájárultak a kutatás megvalósításához.

A tanulmány a TKP2021-NKTA-19 számú projekt keretében az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Az elmúlt évek eseményei, mint a pandémia, a klímaváltság, a háború és az inflációs nyomás fokozta az általános bizonytalanság érzését. Valójában nemcsak a világgazdaság, hanem az egész eddigi társadalmi-gazdasági fejlődési pálya átalakulóban van, ami kihat a társadalomra, kultúrára, életmódra, szemléletre és etikára (Egedy 2012). Napjainkban a válság fogalma a különböző tudományterületeken – mint a közgazdaságtan, politika, pszichológia – különböző definíciókat és értelmezéseket tartalmaz. A válságkezelésben a válságot úgy jellemezhetjük, mint egy negatív, erősen szorongató esemény vagy időszak, amelyet az egyének nem tudnak a szokásos megküzdési készletekkel megoldani. A válságra adott válasz kulcsfontosságú, hiszen legyen az gazdasági, pszichológiai, természeti, az arra adott válasz vagy pozitív növekedéshez, vagy negatív következményekhez vezethet. A rekordinfláció és a megélhetési krízisek közepette a világ legnagyobb gazdaságainak fogyasztói bizalma mélyebbre zuhant, mint a 2008-as gazdasági világválság idején (Hampson et al. 2024). Közgazdaságtani elméletek alapján a fogyasztás a jövedelem alakulásához igazodik, ugyanakkor a jövedelemtámogatások nem bizonyulnak alkalmasnak a fogyasztás élénkítésére (Crossley et al. 2021). A fogyasztás visszaesése áll jelentős részben a magyar gazdaság rossz teljesítménye mögött (HVG 2023). Ha a termelői márkák instabil környezetben nem változtatják meg addigi árazási stratégiáikat, könnyen elveszíthetik versenyképességüket (Trademagazin 2024). Fontos, hogy a háztartásoknak minél több szabadon elkölthető jövedelmük maradjon, mert a háztartások végső fogyasztási kiadásai befolyásolják a GDP-t (Tóth és tsai 2023).

Jelen kutatás arra fókuszál, hogy a válságok milyen változásokat idéznek elő a fogyasztói magatartásban. A témakör bonyolult és összetett, hiszen a fogyasztók egyéni preferenciákkal rendelkeznek, mindamellett, hogy egy-egy krízis különböző mértékben és minőségben hat rájuk. A klasszikus közgazdaságtani feltételezéssel szemben, mely szerint a fogyasztók racionálisak (Simon 1986), az egyének szisztematikus hibákat követnek el döntéseik során, mivel az aktuális környezeti feltételek és az egyéni preferenciák erős hatással vannak vásárlási döntéseikre (Busse et al. 2015).

A kutatás célja, hogy feltárja, *hogyan reagáltak a fogyasztók a válságokra, hogyan változtak meg a fogyasztási szokások a különböző krízisidőszakokban, és milyen megküzdési stratégiákat lehet beazonosítani.* A válságok és fogyasztói reakciók jobb megértése érdekében interdiszciplináris megközelítést alkalmaztunk.

A különböző tudományterületek szakértőivel készített mélyinterjúkkal betekintést kapunk arra vonatkozóan, hogy milyen fogyasztói reakciók mutatkoznak a válságok során a rendszerváltás óta eltelt időszakban Magyarországon.

A kutatás céljainak megfelelően arról kérdeztük a szakértőket, hogy mit tapasztaltak, hogyan alkalmazkodtak a fogyasztók a válsághelyzetekhez, hogyan változtatták meg addigi szokásaikat, valamint hogy eredményezték-e a krízisidőszakok új fogyasztói csoportokat. Az interjúk jegyzőkönyveit az ATLAS.ti szoftverrel kódoltuk inaktív módon, majd a kódokat tematikusan rendeztük és deduktív elvek mentén csoportosítottuk.

A kutatás egyedisége abban rejlik, hogy a válságokat komplex módon vizsgáltuk, valamint három eltérő szerkezetű válságra adott reakciókban törekedtünk a hasonlóságok azonosítására. A tanulmányból kitűnik, hogy hogyan formáltak a válságok az egyének hozzáállását a fogyasztáshoz, és hogy milyen folyamatokon keresztül jutottunk el a mai fogyasztói magatartásig. Céljainknak megfelelően az alábbi kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra:

1. Felismerhetünk-e a válságok szerkezetétől függetlenül hasonlóságokat a fogyasztói reakciókban?
2. A válság során kialakult fogyasztói reakciókból új mintázatok születnek-e?

VÁLSÁGIDŐSZAKOK MAGYARORSZÁGON CRISIS PERIODS IN HUNGARY

A szakirodalmi áttekintés és az elméleti háttér feldolgozása a kutatás céljainak megfelelően, tematikusan az egyes válságok kontextusában történik. Közgazdaságtani értelemben amikor a gazdasági tevékenység hanyatlik, és az egy főre eső reál GDP csökken, recesszióról beszélünk. Depresszióknak nevezzük azt, amikor a reál GDP csökkenése nagyon súlyos vagy hosszú időn keresztül fennáll (Mishkin 2020). Eddigi kutatásaink alapján Magyarországra vonatkozóan a fogyasztói magatartás tekintetében három válságidőszak vizsgálata indokolt; a rendszerváltás, a 2008-as pénzügyi világválság, és a COVID–19 járvánnyal induló komplex válság.

A rendszerváltás során – amelyet a közgazdaságtan transzformációs visszaesésnek nevez, amikor „teremtő rombolás megy végbe viharos ütemben” (Kornai 1993, 573) – a drasztikusan megemelkedett munkanélküliség okozta a szabadon elkölthető jövedelem csökkenését és az egzisztenciális krízissel járó pszichés terhet. A rendszerváltás alapvető mozgatai az egypártrendszer megszüntetése, az állami

tulajdon dominanciája helyett a magántulajdon túlsúlyának elérése, a tervgazdálkodásról a piacgazdaságra történő áttérés voltak (KSH 2010). Az állami védernyő megszűnésével együtt kellett volna járjon, hogy az egyének felelősséget gyakorolnak fogyasztásuk tekintetében is. Az ésszerű vásárláshoz a vevőnek ismernie kell a piacot. Ennek megvalósulása esetén beszélhetünk tudatos fogyasztásról, aminek magasabb szintje a felelős fogyasztás, ahol a társadalmi felelősség, a környezetudatosság és az etikus vásárlói magatartás is előtérbe kerül (Dudás 2011). Ezek fontos előfeltételei a piacgazdaság sikerének, ugyanakkor nem vetül rá figyelem, mivel a közgazdászok feltételezik, hogy az ország lakói (fogyasztók) racionálisak (Scitovsky 1990).

A 2008-as pénzügyi válság következtében a világ globális recesszióba süllyedt. Gyorsan terjedt ki minden országra, és nagyon közel kerültünk a globális összeomláshoz (Fodor és tsai 2010). A rendszerváltás időszakához hasonló nehézségeket okozott a hitelösszegek megemelkedése révén (Farkas 2022). A háztartások hitelterhei a korábban felhalmozott devizaalapú hitelek miatt jelentősen megemelkedtek, ami csökkentette a szabadon elköltethető jövedelmeket. A magyar háztartások reáljövedelmi szintje 2014-ben érte el a 2008. év, azaz a válság előtti utolsó év szintjét (Oblath & Palócz 2020). Magyarországot tekintve magasabb volt a kormányzati adósság (GDP 77,8%-a), mint a szomszédos országok esetében. Magasabb volt a külső adósság is (a GDP 45%-a nettó és 98%-a bruttó), illetve az elvárt szint alatt voltak a külföldi tartalékok is. A háztartások tekintetében a teljes hitelek több mint 70%-a devizában dominált. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy az ország rendkívül sebezhető legyen (Király 2018). A 2008-as válság idején a magyar gazdaság nem volt képes állami eszközökkel a keresletet növelni, ezért a nyugati fogyasztói társadalom meggyengülésénél súlyosabb krízist élt át a magyar társadalom. A termelés, illetve a kínálat visszaesésével a fogyasztás is tartósan visszaesett.

Az elmúlt időszak eseményei a korábbi tapasztalatokkal szemben alapvetően félelemmel és szorongással kezdődtek, amit a COVID-19 vírustól és a fertőzés következményeitől való rettegés, a családtagok elvesztése miatti pánik, a bezártság okozta szorongás, a munkahely elvesztése miatti aggodalom érzései fogtak közre. Pszichés feladatot a szociális lecsúszás elleni küzdelem vagy maga a lecsúszás jelentett, ahol az egyének igyekeznek a látható fogyasztást akár hitelek vagy megtakarításaik terhére is fenntartani, hogy ne legyen észlelhető nehéz helyzetük a külvilág számára (Töröcsik & Szűcs 2022). A betegségtől való félelmet azzal kompenzálták, hogy szokásaikat az egészséges életmód felé terelték. A társadalmi elszigeteltség ér-

zését az online terekben való kommunikációval elmentesítették (Ingram et al. 2024). A félelem erősen hatott a vásárlási döntésekre. A bezárások okozta pánikvásárlások során (Lins & Aquino 2020; Lwin et al. 2024; Yuen et al. 2021) az egyének az akkor uralkodó hangulat és környezeti feltételek mentén hozták meg döntéseiket, figyelmen kívül hagyva a költség-haszon elemzést (Loewenstein et al. 2003). Az orosz-ukrán háború kirobbanása ismét a félelem és a bizonytalanság érzését idézte elő, amit az energiaszűrés követett, amely már komoly mértékben fenyegette a háztartások megélhetését is (Horváth és tsai 2023). A háború következményei közé tartozik az infláció megugrása, a tőzsdei áresés, a valuta leértékelődése, és az ellátási láncok zavarai. Az infláció mind a világpolitikai helyzetet, mind a magyar, már a COVID-19-et megelőzően alkalmazott monetáris politikai intézkedések miatt emelkedhetett ilyen magas szintekre (Karsai 2022).

Megállapíthatjuk, hogy ahogyan a változó külső környezet hat a fogyasztói döntésekre, úgy a fogyasztói igények változása is hat a piac működésére. Ezen okok miatt fontos vizsgálni, hogy a fogyasztók instabil helyzetben milyen preferenciák alapján hozzák meg döntéseiket, és a válság során kialakult preferenciák hosszú távon stabilizálódnak-e a fogyasztói magatartásban.

A szakirodalmi áttekintés alapján is láthatjuk, hogy bár a fogyasztói magatartás válsághelyzetekben kiemelt kutatási téma (Töröcsik és tsai 2023), a különböző szerkezetű válságok fogyasztói reakciókra gyakorolt hatásainak interdiszciplináris összevetése eddig kevés figyelmet kapott.

ANYAG ÉS MÓDSZERTAN MATERIAL AND METHODS

A megfogalmazott kutatási kérdések megválaszolására kiindulásképpen kvalitatív megközelítést igényel, amelynek során az attitűdök, a preferenciák, a motivációk feltárása kerül a fókuszba. A kutatási kérdéseknek megfelelően nem becslés vagy előrejelzés a célunk, hanem az elméleti összefüggések feltárása (Horváth & Mitev 2015). Ennek alapján feltáró, szakértői mélyinterjúkat készítettünk különböző tudományterületek kiemelkedő képviselőivel, hogy jobban megértsük a fogyasztói környezetet, a válsághelyzetben adott fogyasztói reakciókat, és megalapozzuk a további kutatási irányokat.

Szakértői mélyinterjúk mint kutatási módszer

In-depth expert interviews as a research method

Az interjúkészítés módszerében, célkitűzésében különbözik a kérdőíves megkérdezéstől. A mélyinterjú olyan beszélgetés, amelyben az interjúkészítő megtervezi a beszélgetés fő irányát, és végigköveti az interjúalany által kifejtett véleményeket. A technika alkalmazása során fontos, hogy a kérdések ne határolják be, ne vezessék a válaszadási lehetőségeket (Babbie 2001). A mélyinterjúk fő célja a folyamatok mélyebb megértése a „ki, mit, hogyan és miért” kérdések megválaszolása. A módszer alkalmazása során a megkérdezett aktív résztvevője a folyamatnak, alakítja a beszélgetést és ezáltal a megfogalmazásra kerülő konzekvenciák kialakítását (Langer 2009). A módszer a kutatási témát a megkérdezett személy szemszögéből engedi látni és megérteni azt, hogy hogyan gondolkodik az adott kutatási kérdéstről (King 1994). A szakértői mélyinterjúk készítése során a szakértőket nem mint magánszemélyt, hanem egy adott csoport képviselőjeként kell megszólítani (Bogner et al. 2014; Mergel et al. 2019). Az interjúztató az interjú során megjelenhet társszakértőként, ha az interjúalany úgy érzi, hogy a kutató ismeri a területet és annak gyakorlati viszonyait. Ugyanakkor laikusként is, ami közismert dolgok említését vagy szélesebb információhozjutást eredményezhet (Bogner & Menz 2009; Van Audenhove & Donders 2019). A társadalomkutatókban kifejezetten ajánlott a szakértői mélyinterjúk készítése. A szakértők tudása a tudományos ismereteken túl magában foglalja a gyakorlati tapasztalatokat is. Az ilyen interjúalanyok olyan mélységű és széreágazó tudással rendelkeznek, hogy kis számú interjú is hozhat jelentős új ismereteket (Döringer 2021). Jellemzően 5–10 kulcsszerepet betöltő személy interjúztatása is elegendő lehet, hiszen ezek az interjúalanyok stratégiailag kiválasztott, információgazdag emberek (Hamilton et al. 2019). Bár az elemzett interjúk 2023-ban készültek, ez nem csökkenti az adatfelvétel relevanciáját. A kutatás fókuszában nem csupán a jelenkori válsághelyzetek, hanem a rendszerváltástól napjainkig terjedő, több évtizedes időszak gazdasági és társadalmi krízisei állnak, valamint a hosszú távon megfigyelhető fogyasztói magatartásminták. A szakértők az interjú megelőzően nem értesültek a kérdésekről, így nem volt lehetőségük előre tájékozódni az aktuális eredményekről a válságok és a fogyasztók témakörében. Ennek köszönhetően a saját nézőpontjuk és tapasztalataik kerültek előtérbe, ami okán izgalmas, tartalmas és széles témakört lefedő anyag készülhetett. Az interjúk irányvonala alapvetően három kérdés-

kört fedett le. A kérdéskatalógus első része főként a válságok behatárolását, azoknak a periódusoknak a megfogalmazását járta körbe, melyek során megváltoztak a fogyasztók lehetőségei. A második részben konkrétumok feltárása zajlott, vagyis hogy a válságok milyen hatással vannak a fogyasztókra, mely területeken készítetik őket elsősorban változtatásra, illetve hogyan alakultak vagy tűntek el fogyasztói csoportok a válságok alatt és után. A harmadik kérdéskör a trendekkel foglalkozott, amelyben az került fókuszba, hogy a krízisek alatt és után alakultak-e ki valós trendek a fogyasztásban, vagy a változások csak a krízisre adott reakcióként jelentek meg.

Interjúalanyok kiválasztása

Selection of interviewees

A megfelelő kutatómunka a több aspektusból való gondolkodást is igényli, amit jelen esetben a megkérdezettek összetétele garantál, hiszen különböző tudományterületek elismert szakértői nyilatkoztak. Jelen kutatás komplex megközelítést igényel a válságok egyedi jellegéből, illetve az egyénekre/fogyasztókra gyakorolt hatásainak különbsége miatt. Annak érdekében, hogy a tanulmány kérdéseire a válaszokat megismerjük, a szakértők kiválasztásánál törekedtünk arra, hogy a kérdésekhez kapcsolódó releváns tudományterületek képviselői jelenjenek meg. Fontosnak láttuk, hogy megkérdezzünk egy történészt, aki kiemelkedő tájékozottsággal tud válaszolni a régmúlt válságainak tekintetében. Szakértőink között szerettünk volna tudni olyan hozzáértőt, aki gondolkodásának középpontjában az egyén áll, és a krízisek okozta pszichés terhekkel kapcsolatban tud nyilatkozni. Természetesen a válságok behatárolásának egyik legfontosabb aspektusa a makrogazdaságtan, így ennek a területnek egyik jeles képviselőjét is megkérdeztük. Továbbá, mivel a gazdasági válságok egyértelműen hatnak a szabadon elkölthető jövedelmek csökkenésére, ami tükröződik a divat, illetve a kultúra fogyasztásában, így ezen területek egy-egy neves szakértőjét is fontosnak láttuk megkérdezni a kutatási kérdések pontos megválaszolása érdekében. Választottunk egy marketingterületen képzett és tapasztalt szakembert is, hiszen ezek a vonatkozások kerülnek a későbbi kutatómunka célkeresztjébe. Az általunk megkérdezett neves *Történelem* kutatási területre a politikai magatartás és politikai viselkedéskultúra a jelenkori Magyarországon, a helyi politika és a helyi társadalom változásai a rendszerváltástól napjainkig, jelenkori magyar társadalom és művelődéstörténet. Interjút készítettünk továbbá egy *Pszichológussal*, aki szociálpszichológusként és klinikai szakszichológusként is elismert, valamint kutatási területét tekintve a versengéssel foglalkozik, amelyben nemzetközi szinten is kiemelkedő eredményeket ért el.

Az általunk megkérdezett, ismert *Közgazdász* kutatási területe a makrogazdaság, a gazdaságpolitika és a belkereskedelem, aminek keretében vizsgálja a kereskedelmi politikák hatását és azoknak a gazdaságra gyakorolt befolyását, neves kutatóintézet egykori vezetőjeként. A *marketing* terület kiemelkedő képviselőjét is megszólítottuk, akinek kutatási területe a marketing társadalmi hatásai, a vállalati arculat, a márkaépítés, a szponzoráció és a felelős marketing, valamint a marketingtörténet, a médiafejlés és a kreativitás a reklámban. A megkérdezettek között szerepelt még *Festőművész*, akinek kiemelkedő munkásságát neves díjak is jelzik, valamint *Dívatkutató*, aki kultúratudományi, filozófiai és történeti végzettségeit kombinálva folytatja munkásságát, és akinek érdeklődési köre középpontjában a divat és öltözködéskultúra áll.

Összesen hat neves szakértővel készítettünk mélyinterjút, amely mintanagyság elegendőnek bizonyult az ismétlődő mintázatok megjelenéséhez. A válaszadók többsége maga is átélte az általunk vizsgált válságperiódusok mindegyikét. Aki nem volt közvetlenül érintett az egyes időszakokat tekintve, kutatásai révén releváns és mélyreható szakmai rálátást szerzett.

Interjúk feldolgozása

Processing interviews

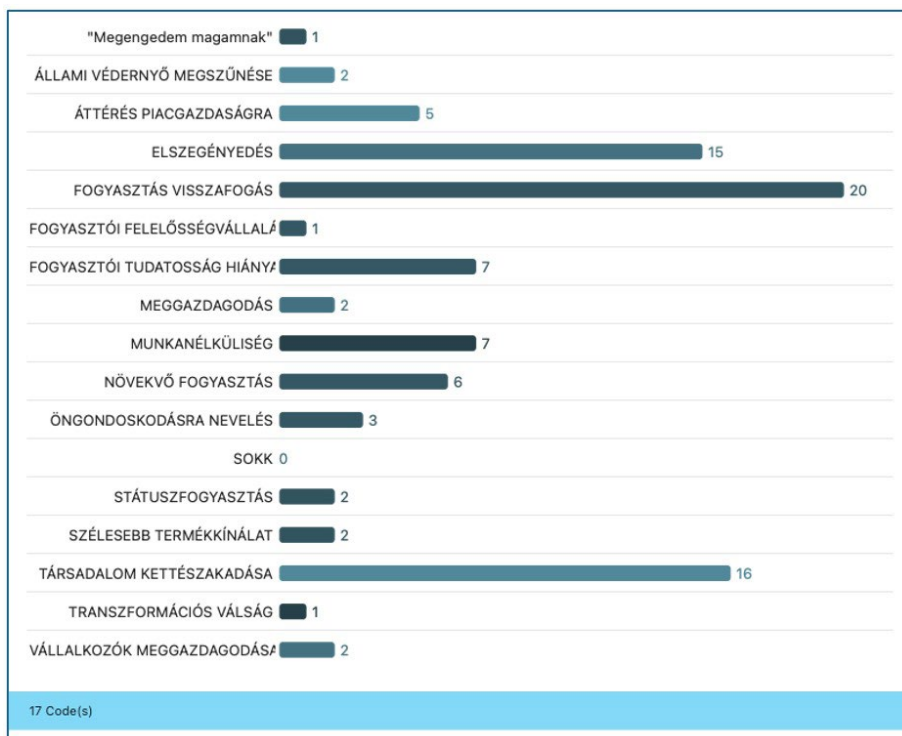
Az elkészült interjúk időtartalma átlagosan másfél óra volt, amely elegendő mennyiségű és releváns információt szolgáltatott a vizsgált kutatási kérdé-

sek megválaszolásához. Az interjúkat követve elkészítettük azok jegyzőkönyveit, melyek átlagosan tizenhárom oldal terjedelműek voltak. Az interjúk feldolgozása az Excel és az ATLAS.ti szoftverek segítségével történt. Első lépésben az elkészült jegyzőkönyvek alapján induktív technikát alkalmazva kerültek kódolásra a vezérfonal kulcskérdéseihez kapcsolódó fogalmak az ATLAS.ti szoftver segítségével. Ennek eredményeit az 1. melléklet tartalmazza. A vezérfonal és az interjúk tartalmi elemzése alapján beazonosítottuk azokat a kulcsfogalmakat, amelyek a válságok és a fogyasztói magatartás kapcsolatát jellemezték. Ezt követően a létrehozott kódokat deduktív módon, tematikusan csoportosítottuk, válságokhoz és a szakértőkhöz kapcsoltuk. (2. melléklet) Például az elszegényedés–meggazdagodás jelenségek együttes említését a „társadalom kettészakadása” kategóriába vontuk, ezzel növelve az elemzés áttekinthetőségét. A módszer segítette az adatok strukturált rendezését és értelmezését, hozzájárult a fogyasztói magatartás interdiszciplináris megközelítéséhez, illetve a különböző típusú válságok fogyasztói magatartásra gyakorolt hatásának elemzéséhez.

EREDMÉNYEK RESULTS

Az 1. ábrán az induktív kódolásból származó Rendszerváltás okozta válsághoz kapcsolódó említések jelennek meg.

1. ábra: Rendszerváltás
Figure 1. The regime change

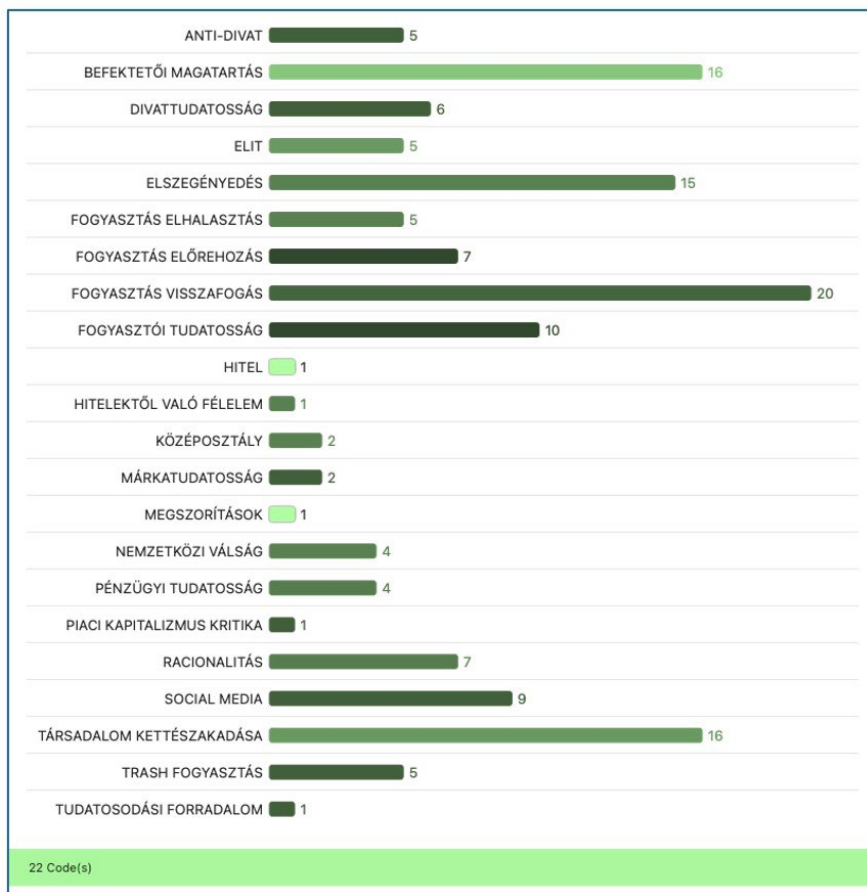


Forrás: saját szerk. (ATLAS.ti)

A rendszerváltáshoz kapcsolódó jelenségek fogyasztói magatartás tekintetében főként a kiszélesedő termékkínálattal és a státuszfogyasztás megjelenésével vannak kapcsolatban. A fogyasztói felelősségvállalás és a fogyasztói tudatosság hiánya egyértelműen jellemezte az időszakot. „A rendszerváltás előtt inkább egy kismagyar „buhera” fogyasztói társadalom volt (szocialista fogyasztói társadalom), ahol voltak bizonyos fogyasztói praktikák (bevásárlóturizmus, KGST piac, csencselés). Akkor jelent meg a konzumidiotizmus Magyarországon, amikor a '90-es évek első felében megnyitlak az első plázák. Egy újfajta fogyasztói magatartást is behozott annak, akinek volt mit fogyasztania. És

igazából behozta a nyugati fogyasztói társadalmat.” (Történész) Társadalmi szintű hatásként a kiugró munkanélküliség jellemezte az időszakot, ami a társadalom egy részének elszegényedéséhez és a fogyasztás visszafogásához vezetett. „Rendetegesen elszegényedtek, míg mások meggazdagodtak. Voltak, akik a rendszerváltás nyertesei és voltak, akik a vesztesei voltak. Sokáig mondták, hogy nincs igazi középosztály Magyarországon.” (Pszichológus) Ugyanakkor a rendszerváltás nyerteseire a fogyasztási szint növekedése volt jellemző. Fogyasztásuk által jelezték és kiemelték társadalmi hovatartozásukat.

2. ábra: Pénzügyi válság
Figure 2. Financial Crisis

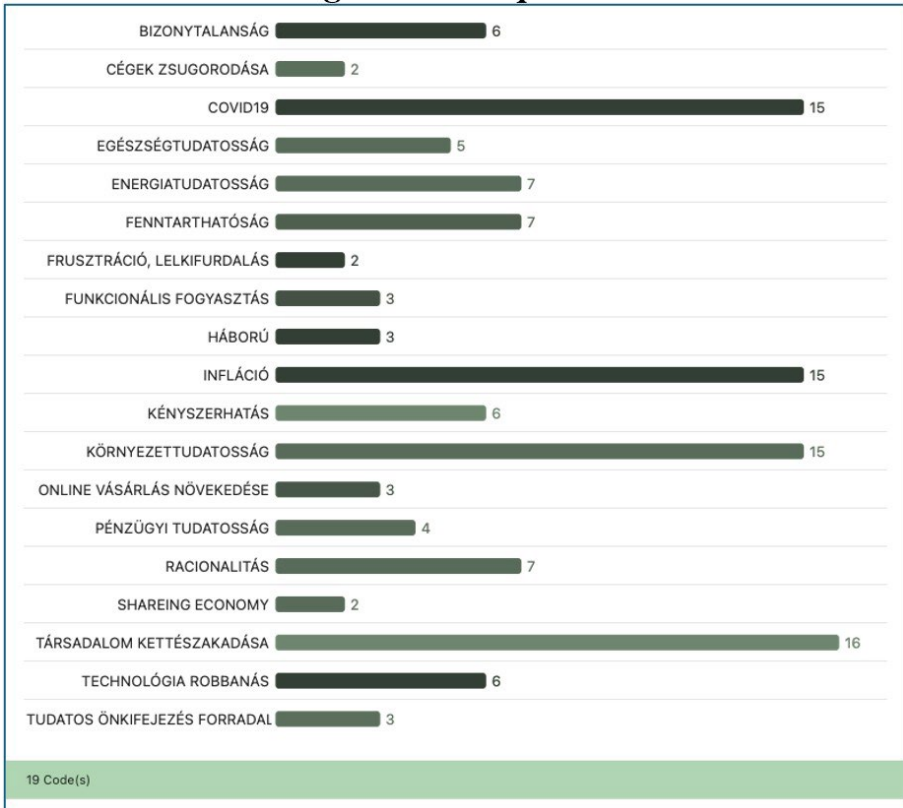


Forrás: saját szerk. (ATLAS.ti)

A 2. ábrán látható *Pénzügyi válság* a pénzügyi tudatossághoz kapcsolódó fogyasztói magatartásmintákat hozta a felszínre. „akkor társadalmi szinten gondolták az emberek, hogy hitelt nem-nem-nem. Egyfajta pénzügyi tudatosság.” (Marketingkutató) Valamint ez a tudatosság magával hozta azt a gondolkodásmódot, hogy aki megteheti a piaci folyamatokra reagálva, előrehozta vagy elhozza fogyasztásait. „A racionalitásnak van egy másfajta oldala, hogy az előnyt, azt megpróbálom mindenképpen kihasználni.” (Történész) A válságot követően már nem a „megengedem magamnak” magatartás dominált a fogyasztás tekintetében, hanem fontossá vált az ár-érték arány. A nemzetközi válság nyomán polarizálódó társadalom miatt a tehetősebb rétegek egyfajta frusztrációt éltek meg a szegényebb rétegekkel szemben. Ez okozta az ant-

idivat megjelenését, ami a viselt termék árának látványosságát (márkajelzés), annak negatív megítélését próbálja elkerülni. „Az antidivat kedvelőihez tartozó fogyasztók körében úgy divatos valaki, ha tagadja, hogy divatos. Kapitalizmuskritika, fast fashion-kritika. Ciki, ha látszik a márkája a viselt ruhának.” (Divat- és médiakutató) Megingott a rendszerváltás nyomán megjelent státuszfogyasztó. A social media térnyerése felerősítette ezt a folyamatot azzal, hogy összehasonlíthatóvá tette a nemzetek fogyasztási szokásait. Megjelent az önirónikus fogyasztó, aki ugyan tudta, hogy nem a megfelelő módon használja az adott terméket, mégsem változtatott ezen. Ez a magatartás előhívta a trash fogyasztót. „A trash-fogyasztás arról szól, hogy nevetek azon, hogy ezt hogy vettem fel (láttam, hogyan kellene), de mégis így veszem fel.” (Divat- és médiakutató)

3. ábra: Komplex válság
Figure 3. Complex crisis



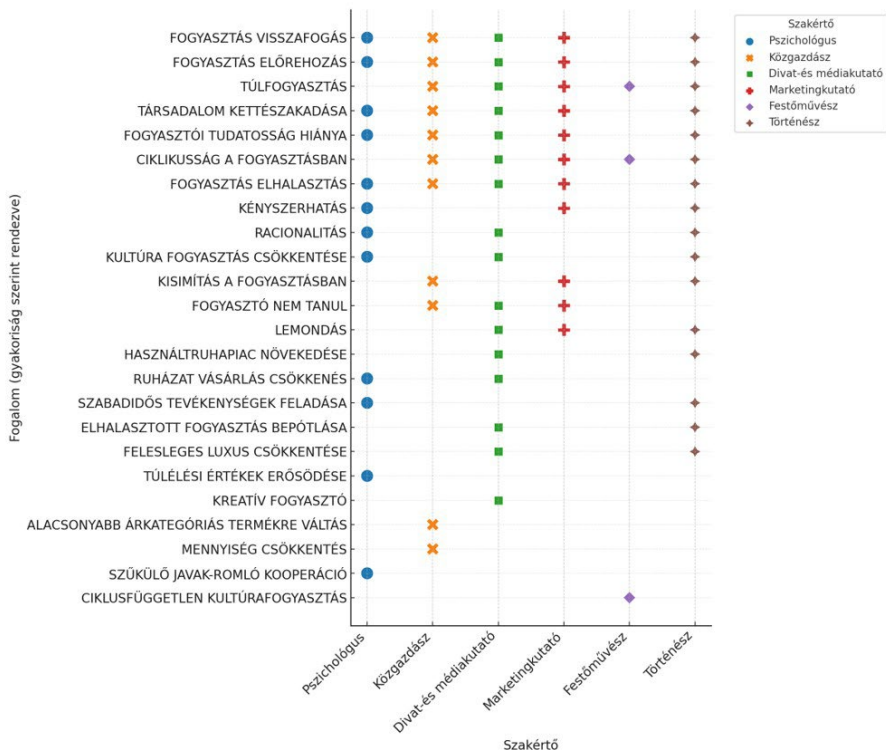
Forrás: saját szerk. (ATLAS.ti)

A komplex válság esetében (3. ábra) a gazdaságra ható tényezők mellett, mint az infláció, az energiaárak növekedése, számos pszichológia fogalom is szerepet kapott, mint a félelem, a szorongás, a frusztráció, a lelkiismeretfurdalás. „A Covid után az emberek elkezdték azt mondani, hogy expect the unexpected, azaz hogy azzal kell számolni, hogy bármikor jöhet váratlan esemény.” (Pszichológus) A tudatos magatartás az élet számos területén trenddé változik ebben az időszakban; egészségtudatosság, környezettudatosság, energiatudatosság stb. „Megjelennek azok a termékek, amelyek az emberek mentális egészségét jobbra tudják tenni. Az egészségtudatos fogyasztó a Covid-dal érkezik meg.

Divatban azon kezdtek el gondolkodni, hogy kell-e a magassarkú cipő, amikor anatómiailag nem tesz jót a testnek.” (Divat- és médiakutató) Ezek a folyamatok a szakértők elmondása alapján is főként kényszer hatására indulnak, szélesebb társadalmi rétegeket érintve. „Már nemcsak nagytőval, hanem társadalmi szinten is látható lett az a réteg, aki elkezdett tudatosabban személni.” (Marketingkutató)

A 4. ábrán láthatjuk azokat a fogalmakat, amelyek minden válság kapcsán megjelentek a fogyasztói magatartás tekintetében. A válságok a fogyasztói döntések racionalizálásához vezetnek, mely racionalizáció általában a kényszerhelyezett okán megy végbe.

4. ábra: Minden válság esetében megjelenő fogalmak
Figure 4. Concepts that emerge in each crisis



Forrás: saját szerk. (Tematikusan rendezett kódok alapján)

A fogyasztók egy része elhalasztja, míg mások előrehozzák fogyasztásukat. A stabilizáció során általában van egy túlfogyasztás, amely idővel kisimul, vagyis a válságok nyomán ciklikusságot tapasztalhatunk a fogyasztásban. A szakértők többsége validálta ezeket a jelenségeket, ugyanakkor a Festőművésszel folytatott interjúk ebből a szempontból eltérő volt. Az ő területén a fogyasztásra másképp hatottak a válságok. Állítása szerint a gazdasági fellendülés nem vonja maga után a kultúra iránti fokozott érdeklődést. „Annyit tudok, hogy amikor van egy gazdasági fellendülés, az nem vonzza magával azt, hogy [a] kultúra iránti érdeklődés is ugyanolyan lesz, mert először mindenki szeretné, ha tele lenne a zsebe, a hasa, el tudna menni kirándulni, nyaralni stb. stb. És majd valahol, ott a tetején, ott lesz a kultúra. De ez kifejezetten magyar dolog egyébként.” (Festőművész) Ugyanakkor azt is megállapítja, hogy a gazdasági hanyatlás sem csökkenti az addigi képzőművészet iránti érdeklődést, mert Magyarországon a kultúrafogyasztó réteg ugyan szűk, de stabil réteg, ami nem változik gazdaságot

érintő sokkok hatására. „Válság ide-oda, egy művész azt nyilatkozta, hogy nem tud annyit dolgozni, hogy azt ne vinnék el.” (Festőművész) Amiben jelentős változást érzékelt, hogy a fiatalabb művészek magasabb áron tudják értékesíteni az alkotásaikat, mint a már elismert idősebb művészek. Ez a tendencia egyáltalán nem volt eddig jellemző, amit a befektetői gondolkodásnak tulajdonít. „Azért, mert ez a fiatalabb generáció, akik korban közel vannak, azok tőlük vásárolnak. Ebben is van egy befektetői gondolkodás, hogy ezek az árak feljebb fognak menni.” (Festőművész)

KONKLÚZIÓ CONCLUSION

Vannak olyan társadalmi folyamatok, amelyek minden válság következtében megjelennek, mint például az, hogy a válságok – kiindulópontjuktól és szerkezetüktől függetlenül – a társadalom polarizálódásával járnak. Az interjúk alapján megállapítható, hogy a krízisek nyomán két eltérő helyzetű csoport azo-

nosítható, ahol a csoportokon belül lehet homogén megküzdési mintázatokat azonosítani. Fogyasztói magatartás tekintetében reaktív és proaktív fogyasztói csoportokról beszélhetünk. Az előbbi a kényszerre, az utóbbi a lehetőségekre reagál.

Reaktív és proaktív fogyasztói csoportok

Reactive and proactive consumer groups

A reaktív csoportba tartozók a kényszerhelyzet okán változtatják meg az addigi fogyasztási szerkezetüket. A megküzdési stratégiájuk középpontjában a lemondás és a fogyasztáselhalasztás áll. A megszokott életszínvonal fenntartásáért való pszichés és anyagi küzdelem. Igyekeznek csökkenteni a feleslegesnek ítélt termékekhez kapcsolódó fogyasztást. Ebbe a kategóriába jellemzően a kultúra, az utazás, a sport, a ruházati termékek esnek bele. Az ennél rosszabb helyzetben lévők az élelmiszerfogyasztásban is kénytelenek szerkezeti változtatásokat tenni, szintén vagy csökkentve, vagy minőségében módosítva azt. „Az általános válaszom erre az lenne, hogy szedjük elő – akármilyen közhely is – a Maslow féle hierarchiát. (...) Ahogy a szükséglet hierarchia egyre magasabb szintjeire lépek, az ezeket kielégítő termékekről és szolgáltatásokról könnyebben lemondok egy válság idején.” (Marketingkutató)

A proaktív fogyasztói csoportba tartozók a válság adta lehetőségekre reagálnak és igyekeznek azokat kihasználni. „Nagyon lehetett látni, hogy az emberek most nem csak új, luxus, hanem vintage darabokat vásároltak (nagy márkáktól) befektetésként. Elkezdtek a fogyasztók úgy gondolkodni, mint egy kurátor.” (Divat- és médiakutató) A piaci mozgások figyelembevételével hozzák meg racionalizált fogyasztási döntéseiket, mely lehet a fogyasztás elhalasztása vagy előrehozatala. „Autóvásárlásnál egy jó példa rá, hogy nagyobb kedvezményt adnak nyilván az értékesítők, merthogy valamilyen módon a forgalmat fel kell lendíteni (...), aki erre figyel, az azt mondja, hogy én most veszek autót, ha megen-

gedhetem magamnak, de ez a felső középosztályra jellemző.” (Történész)

Ciklikusság a fogyasztásban

Cyclicity in consumption

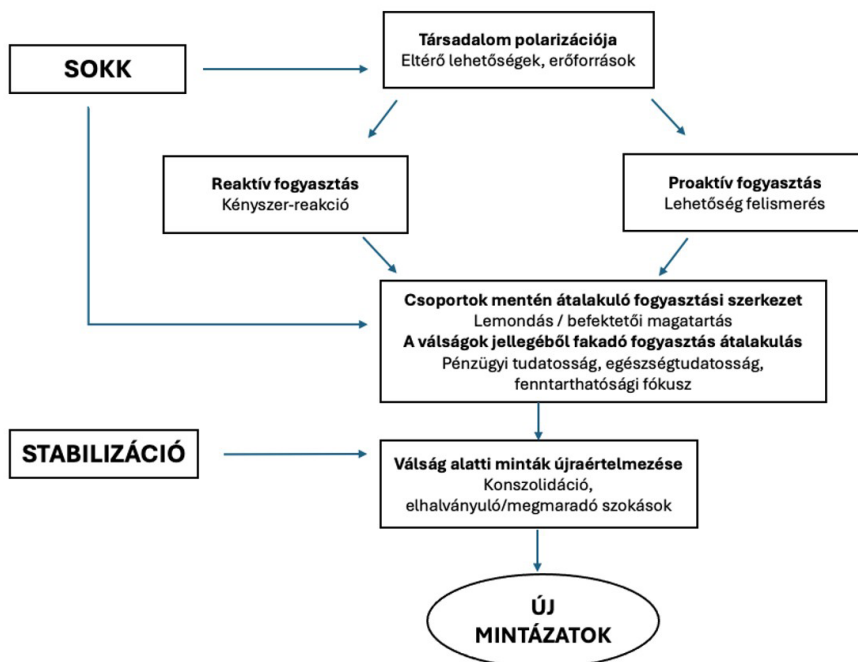
Minden válság esetén megjelenik egyfajta ciklikusság a fogyasztásban. A fogyasztók a válságot követően felszabadulnak a nyomás alól, amikor igyekeznek az elhalasztott fogyasztást bepótolni. Ugyanakkor ez rövid időn belül kisimul, más szinteken stabilizálódik. „Az egésznek van egy ciklikussága, hogy meghúzom–megegyeztem.” (Közgazdász) A szakértők egyetértenek abban, hogy a fogyasztó nem tanul. „Lehet, hogy az első nagyon rövid időszakban van is egy ilyen kompenzációs jellege, de utána kisimul és kész. Megy tovább. De lényeg az, hogy nem tanulunk.” (Marketingkutató) Válságok nyomán a preferenciák változnak, de amikor stabilizálódik a gazdaság, a tudatosság csökken. „Én azt gondolom, hogy ez egy ilyen ciklikus dolog. Rögtön a válságot követően van egy kompenzáló vásárlás (...). De valahogy az is látszik, hogy a fogyasztók azért már nem tapsolták meg olyan nagy örömmel, hogy a választék ismét ugyanolyan nagy. Tehát, ki kellett találni egy csomó újdonságot ahhoz, hogy a fogyasztót aktívan tudd tartani.” (Divat- és médiakutató)

A válság és a fogyasztói magatartás összefüggésének modellje

The model of the relationship between the crisis and consumer behavior

Az interjúk eredményei alapján megállapítható, hogy léteznek olyan fogyasztói magatartásminták, melyek a válságok szerkezetétől függetlenül hasonló reakciókat okoznak a fogyasztói viselkedésben. E minták azonosítása lehetővé teszi egy olyan modell felállítását, amely keretet biztosít a válságok során jelentkező fogyasztói reakciók jobb megértéséhez. Az 5. ábrán látható az a konceptuális keret, értelmezési modell, amely segíti a válságok és fogyasztási szerkezet összefüggéseinek mélyebb megértését, valamint támpontot ad a további kutatási irányoknak.

5. ábra: Válságok nyomán alakuló fogyasztói magatartás
Figure 5. Consumer behavior shaped by crises



Forrás: saját szerk.

A modell összegzi, hogy hogyan alakul át a fogyasztás szerkezete a válság hatására, amelyet egyrészt befolyásol a társadalom polarizáltsága, másrészt a válság jellegéből fakadó speciális tapasztalatok. Stabilizációs időszakban a válság alatti viselkedési minták részben megszilárdulnak, részben elhalványulnak. Így alakulhat ki új fogyasztási mintázat, ami a válságokra adott reakciók következménye. A válságok hatására alakuló fogyasztói magatartás folyamatának nyomon követése és az új mintázatokra való gyors reagálás hozzájárulhat a vállalatok piaci pozíciójának megőrzéséhez. A vállalatok gyors alkalmazkodása a fogyasztás fenntartásán keresztül a kilábalást is támogatja. A kutatás eredményeként kialakított modell e folyamat megértését segíti. Feltárja a válsághelyzetek során átalakuló fogyasztói magatartás dinamikáját – a kezdeti sokkhatástól a reaktív vagy proaktív válaszokon át az új mintázatok kialakulásáig.

További kutatási irányok Further research directions

A modell megfelelő kiindulópontot kínál az empirikus vizsgálatokhoz; a válságok során átalakuló fo-

gyasztási szerkezet elemzéséhez, különösen annak feltárásához, hogy miként módosul a reaktív és proaktív fogyasztói csoportok termékszintű fogyasztási szerkezete válságok alatt, illetve azokat követően.

A KUTATÁS KORLÁTAI LIMITATIONS

Jelen kutatás feltáró kvalitatív vizsgálat, melynek a célja a válsághelyzetek komplex, a fogyasztói magatartásra gyakorolt hatásainak mélyebb megértése volt. A szakértői mélyinterjú módszere különösen indokolt ebben az esetben, mivel olyan interdiszciplináris tudáselemek – közgazdasági, pszichológiai, társadalomelméleti, kulturális – összevetésére adott lehetőséget, amelyek kvantitatív eszközökkel nehezen lennének elérhetők. A válaszadók visszatemlékezései részben szubjektívek lehetnek, amely torzíthatja az egyes válságperiódusokhoz kapcsolódó tapasztalatok pontosságát. Ugyanakkor az interjúalanyok magas szakmai kompetenciája és a történeti-társadalmi kontextus ismerete ellensúlyozza ezt a korlátot.

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

Jelen tanulmány hozzájárul ahhoz, hogy átlássuk, a válságok nyomán hogyan alakult át a fogyasztói magatartás, és hogyan jutottunk a mai fogyasztói preferenciákhoz. Egyértelműen látszik, hogy egy-egy krízis megszakítja az addigi tendenciákat, és új igényeket helyez a fókuszba. Megállapítható, hogy minden krízisidőszak a társadalom polarizációját okozza. Fogyasztói magatartás tekintetében reaktív és proaktív fogyasztói csoportokat azonosítottunk, akik egymástól eltérő, de csoporton belül azonos mintákat követve igyekeznek megbirkózni a válság következményeivel, vagy kihasználni a válság adta lehetőségeket. Megállapítható, hogy az egyének fogyasztását ciklikus alkalmazkodás jellemzi; a válságok váltanak ki reakciókat, amelyek egy része beépül a fogyasztói habitusba, más része elhalványul. A válságok utáni stabilizáció során az új mintázatok egy része tartós trenddé alakulhat (státuszfogyasztás, antitrend, trashfogyasztás, egészséges életmód, fenntarthatósági fókusz, megújuló energiahasználat, shareing economy stb.). A válságból való kilábalást elősegítheti, ha a piaci döntéshozók figyelemmel kísérik ezeket a folyamatokat, hiszen a fogyasztás a gazdasági teljesítmény egy meghatározó mozgatója is.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Babbie, E. (2001), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest, Balassi, 2001.
- Bogner, A. & Menz, W. (2009), "The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction", in: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (eds.), *Interviewing Experts*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2009, 43–80. https://doi.org/10.1057/9780230244276_3
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014), "Wer ist ein Experte? Wissenssoziologische Grundlagen des Experteninterviews", in: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (eds.), *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*, Wiesbaden, Springer, 2014, 9–15. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5_2
- Busse, M. R., Pope, D. G., Pope, J. C. & Silva-Risso, J. (2015), "The Psychological Impact of Weather on Car Buying", *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 371–414. <https://doi.org/10.1093/qje/qju033>
- Crossley, F. T., Fisher, P., Levell, P. & Low, H. (2021), "MPCs in an Economic Crisis: Spending, Saving and Private Transfers", *Journal of Public Economics Plus*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.pubecp.2021.100005>
- Döringer, S. (2021), "The Problem-Centred Expert Interview: Combining Qualitative Interviewing Approaches for Investigating Implicit Expert Knowledge", *International Journal of Social Research Methodology*, 24(3), 265–278. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766777>
- Dudás K. (2011), „A tudatos fogyasztói magatartás dimenziói”, *Vezetéstudomány*, 42(7–8), 47–55. <https://doi.org/10.14267/veztud.2011.07.06>
- Egedy T. (2012), "The Effects of Global Economic Crisis in Hungary", *Hungarian Geographical Bulletin*, 61(2), 155–173. <https://doi.org/10.15201/hungeobull.70.2.3>
- Farkas Z. (2022), „Akadályfutás”, *HVG*, 44(51–52), 120–123.
- Fodor P., Kiss T. & Poór J. (2010), „A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre”, *Vezetéstudomány*, 41(10), 2–18. <https://doi.org/10.14267/veztud.2010.10.01>
- Hamilton, A. B., Finley, E. P., Shepherd, B. R. & True, G. (2019), "Qualitative Methods in Implementation Research: An Introduction", *Psychiatric Services*, 70(1), 40–46. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112516>
- Hampson, D. P., Xie, Y., Liu, W., Kou, S. & Wang, Y. (2024), "Business Cycle Effects on Consumer Behavior – A Conceptual Framework and Research Agenda", *Psychology and Marketing*, 41(2). <https://doi.org/10.1002/mar.21924>
- Horváth D. & Mitev A. (2015), *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*, Budapest, Alinea Kiadó, 2015.
- Horváth G., Kotek P., Simonovits A. & Takácsné Tóth B. (2023), „Az energiaárak támogatása Magyarországon – egy egyszerű modell”, *Közgazdasági Szemle*, 70(6), 589–612. <https://doi.org/10.18414/ksz.2023.6.589>
- Ingram, C., Caruana, R., Chakrabarty, A., Kelemen, M. & Yuan, R. (2024), "Consumer and Coping in COVID Times – Towards a Sociological Understanding of Consumer Resilience", *Sociology*, 58(2), 275–293. <https://doi.org/10.1177/00380385231190234>
- Karsai G. (2022), „Lassuló növekedés, gyorsuló infláció, keleti zárás”, *Külgazdaság*, 66(3–4), 25–35. <https://doi.org/10.47630/kulg.2022.66.34.25>
- King, N. (1994), "The Qualitative Research Interview", in: Cassel, C. & Symon, G. (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, London, Sage Publications, 1994, 14–36.

- Király, J. (2018), "Pieces of a Puzzle (A Concise Monetary History of the 2008 Hungarian Financial Crisis)", *Acta Oeconomica*, 68(2), 143–163. <https://doi.org/10.1556/032.2018.68.s2.7>
- Kornai, J. (1993), „Transzformációs visszaesés”, *Közgazdasági Szemle*, 40(7–8), 569–599.
- Központi Statisztikai Hivatal (2010), *Magyarország a változások tükrében 1989–2009*, Budapest. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo1989_2009.pdf (utolsó: megtekintés: 2025.10.28.)
- Langer, K. (2009), *Kvalitatív kutatási technikák*, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, 2009.
- Lins, S. & Aquino, S. (2020), "Development and Initial Psychometric Properties of a Panic Buying Scale During COVID–19 Pandemic", *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04746>
- Loewenstein, G., O'Donoghue, T. & Rabin, M. (2003), "Projection Bias in Predicting Future Utility", *The Quarterly Journal of Economics*, 118, 1209–1248. <https://doi.org/10.1162/003355303322552784>
- Lwin, M. O., Yang, S., Sheldenkar, A., Yang, X. & Lee, B. S. F. (2024), "Assessing Consumer Rationality During a Pandemic – Panic Buying Behaviours and Its Association with Online Social Media Discourse", *Computers in Human Behavior Reports*, 13, 100361. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100361>
- Mergel, I., Edelman, N. & Haug, N. (2019), "Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews", *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mishkin, F. S. (2020), *Makroökonómia. Gazdaságpolitika és gyakorlat*, Budapest, Alinea Kiadó, 2020.
- Olbath, G. & Palócz, É. (2020), „Gazdasági növekedés, fogyasztás és megtakarítás Magyarországon az elmúlt évtizedben”, in: *Társadalmi Riport*, Budapest. <https://doi.org/10.61501/trip.2020.2>
- Scitovsky, T. (1990), *Az örömtelen gazdaság*, Budapest, Közgazdasági Kiadó, 1990.
- Simon, H. A. (1986), "Rationality in Psychology and Economics", *The Journal of Business*, 59(4), (Part 2).
- Sz. n. (2023), *Aggasztó adat: továbbra is kevesebbet vásárolunk a boltokban*. https://hvg.hu/kkv/20231004_A_magyarok_egy_honap_alatt_1600_milliard_forintot_hagytak_a_boltokban_megis_kevesebbet_vasaroltak (utolsó megtekintés: 2025.10.28.)
- Tóth G., Jager V., Kowalszky Zs., Bócai P., Ádám D. & Kincses Á. (2023), „A magyarországi háztartások energiafogyasztásának jellemzői az orosz–ukrán háborúárnyékában”, *Statisztikai Szemle*, 101(2), 118–144. <https://doi.org/10.20311/stat2023.02.hu0118>
- Töröcsik M. & Szűcs K. (2022), *Fogyasztói magatartás. Mintázatok, trendek, alkalmazkodás*, Budapest, Akadémiai Kiadó, 2022.
- Töröcsik M., Csóka L., Németh P. & Neulinger Á. (2023), „Vásárláshoz való viszony válság idején – a magyar vásárlók attitűdváltozásai”, *Hitelintézet Szemle*, 22(4), 82–106. <https://doi.org/10.25201/hsz.22.4.82>
- Trademagazin (2024), „A gyártói márkák komoly veszélyben vannak a sajátmárkás termékek miatt”. <https://trademagazin.hu/hu/a-gyartoi-markak-komoly-veszelyben-vannak-asajat-markas-termek-miatt/> (utolsó megtekintés: 2025.10.28.)
- Van Audenhove, L. & Donders, K. (2019), "Talking to People III: Expert Interviews and Elite Interviews", in: Van den Bulck, H., Puppis, M., Donders, K. & Van Audenhove, L. (eds.), *The Palgrave Handbook of Methods for Media Policy Research*, Cham, Springer, 2019, 179–197. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16065-4_10
- Yuen, K. F., Leong, J. Z. E., Wong, Y. D. & Wang, X. (2021), "Panic Buying During COVID–19 – Survival Psychology and Needs Perspectives in Deprived Environments", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 62, 102421. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102421>

Bálint Alexandra, PhD-hallgató
balint.alexandra@ktk.pte.hu

*Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar*

Consumer behavior changing in the wake of crises

THE AIM OF THE PAPER

The aim of the study is to explore whether similarities can be identified in consumer responses to crises of different structures affecting Hungary, and whether the changes in consumer preferences during crises lead to the emergence of new patterns. The study also aims to create a theoretical framework for the relationship between crises and consumer behavior, which will lay the foundation for further research directions.

METHODOLOGY

We used an exploratory qualitative approach in our research. We conducted in-depth interviews with renowned representatives from six scientific fields to address the research questions. We coded the transcripts inductively using ATLAS.ti software, then organized the resulting codes thematically according to deductive principles, thus obtaining structured, transparent results.

MOST IMPORTANT RESULTS

Due to the specific nature of crises, responses to crises give rise to new patterns of consumer behavior, some of which persist even after stabilization. We have identified two consumer groups during crises: proactive and reactive consumer groups, which use different coping strategies outside the group but homogeneous strategies within the group during times of crisis.

RECOMMENDATIONS

During crises, considering the preferences of reactive and proactive consumer groups and following emerging new patterns can help marketers and corporate decision-makers develop appropriate strategies to maintain their market position. Taking identified groups into account promotes sustainable consumption, which in turn leads to faster economic stabilization.

Keywords: crises, consumer behavior, expert in-depth interviews